

## **Fra Vision til Virkelighed. Problemstillinger og perspektiver**

Workshoprapport

Mac, Anita

*Publication date:*  
2001

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*

Mac, A. (2001). *Fra Vision til Virkelighed. Problemstillinger og perspektiver: Workshoprapport.* (s. 1-4, 4-20 og 116-120). Roskilde Universitet.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **Workshop-rapport**

**Fra vision til virkelighed**

**Problemstillinger og Perspektiver**

**Anita Mac & Vinni Pietras-Jensen (red.)**

Center for Værdier i Virksomheder

Institut for samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi

November 2001

## Indhold

Præsentation af rapporten	4
Centrale problemstillinger v/ Anita Mac	6
Værdibegrebet	22
Værdier i Ascom Danmark v/ Bente Jæger	24
Værdier, ledelse og organisation - et forsvar for etisk værdiledelse v/ Jacob Dahl Rendtorff	38
Analyse af værdier	54
En verden af værdier Hvordan kan virksomhedens mange værdier indkredses? v/ Søren Jagd	56
Fra familiekultur til salgskultur I Spar Nord Bank Hvilke værdier bygger salgskulturen på? v/ Winnie Flensborg	68
Kommunikation om værdier	80
Udfordringer i forbindelse med måling og rapportering af værdier i FDB v/ Birgit Schwarz Poulsen & Andreas Bering	82
Den "etiske" rapporterings formål v/ Susanne Holmström	92
Third Generation Storytelling v/ Ask Agger & Asta Wellejus	102
Afsluttende diskussion: Værdibegrebet v/ Anita Mac	116
Program	121
Deltagerliste	122



## ***Præsentation af rapporten***

### **Værdier i virksomheder - fra vision til virkelighed Problemstillinger og perspektiver**

ViV projektet startede i januar måned 2001. Projektet undersøger empirisk potentialer og barrierer for at indarbejde sociale og etiske værdier i virksomhedernes praktiske ledelse og organisering. Teoretisk fokuseres der nyorienteringer af virksomhedernes samfundsmæssige ansvar og legitimitet. Analytisk fokuseres der på dilemmaer mellem virksomhedens økonomiske mål og implementeringen af værdier. Begrebsligt arbejdes der med værdibaseret ledelse, værdibaseret organisering og værdibaseret beslutningstagen. Empirisk - metodisk lægges der vægt på at udvikle ny viden i samspillet mellem forskningsgruppens teoretiske perspektiver og virksomhedernes praktiske erfaringer.

I perioden januar til september er der gennemført to møder mellem forskningsgruppen og virksomheder, på hver virksomhed. Møderne har taget sigte på at indkredse de problemstillinger, der er særlig påtrængende i hver virksomhed. Metodisk har processen været gennemført ved, at virksomhederne har berettet om deres bevæggrunde, erfaringer og planer angående værdiarbejdet, mens forskningsgruppen har leveret teoretiske input til processerne. Det er dialogen mellem virksomhedernes praksis og forskningsgruppens teorier, der opstår ny viden gennem bearbejdning af problemstillingerne.

I september måned var tiden kommet til at fremlægge de problemstillinger, der er blevet indkredset i projektperioden, samt diskutere teoretiske perspektiver herpå.

Workshoppen havde, foruden forskningsgruppen og virksomhederne, deltagelse af indbudte personer, der har interesse inden for det faglige område. Det var dels indbudte fra forskningsfaglige miljøer, dels indbudte fra Socialt Ansvar netværkene. Disse netværk koordineres af inspiratorer, hvis arbejde er at formidle og koordinere indsatser vedrørende virksomhedernes sociale ansvar, opdelt på geografiske områder.

Workshoppen var planlagt som oplæg fra virksomheder og forskningsgruppen, med henblik på diskussion og udvikling af de problemstillinger, der blev fremlagt. Desuden var der oplæg Zentropa Interaction om historiefortællingens kunst.

I denne workshop-rapport gengives deltagernes oplæg. Diskussionerne herom gengives ikke, men rapporten sluttet af med en diskussion af *værdibegrebet* i lyset af seminarets indlæg og diskussioner.

ViV projektet foregår i et samarbejde mellem tre virksomheder og en forskningsgruppe på RUC. De tre virksomheder er: Spar Nord Bank v/ Winnie Flensborg, Ascom Danmark v/ Bente Jæger, Klaus Nørgaard og Klaus Lindballe og FDB v/ Birgit Schwarz Poulsen og Andreas Bering. De tre virksomheder har besluttet sig for, at *værdier* skal være bærende principper for organisering, ledelse og aktiviteter. Forskningsgruppen ledes af Anita Mac og har desuden deltagelse af lektor Søren Jagd, adjunkt Jacob Rendtorff, kommunikationsrådgiver & ph.d. studerende Susanne Holmström samt forskningsassistent Vinni Pietras-Jensen - alle fra Erhvervsøkonomi på RUC.

ViV projektets publikationer kan downloades på adressen [www.viv.ruc.dk](http://www.viv.ruc.dk)

## Centrale Problemstillinger i Værdiarbejdet

*I dette indlæg indkredses interessen for værdier i virksomheder til at omfatte (1) den interne organisationsudvikling og (2) virksomhedens strategiske kommunikation med samfundsrelationer. Der argumenteres for, at det væsentligste problem er at tage konsekvenserne af de formulerede værdier i organiseringen, ledelsen, beslutningsprocesserne og i forhold til den strategiske kommunikation. Indlæggets formål er at præsentere generelle problemstillinger i værdiarbejdet.*





# Centrale problemstillinger i værdiarbejdet

Af Anita Mac  
Projektleder f. ViV-projekter  
Roskilde Universitetscenter  
Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi

## 1. Indledning

Jeg vil i dette indledende indlæg tage nogle af de fælles problemstillinger op, som efter mit kendskab til området præger virksomheders bestræbelser på at bruge principperne for den værdibaserede organisation. Det er forhold som det er væsentligt at overveje, når man ønsker at bruge værdier som principper for organisationens aktiviteter og beslutninger. De forhold jeg har valgt til at belyse problemstillingerne i den værdibaserede organisation er

- Organisering
- Ledelse
- Beslutningsprocesser
- Strategisk kommunikation

Emnerne er dels valgt ud fra de iagttagelser, jeg har gjort af praksis-problemer i forbindelse med ViV-projektet, dels ud fra at det er kerne-temaer i organisationsteorierne, fordi de udgør essentielle elementer i organisationer.

### *Værdibegrebet*

Først vil jeg præcisere, at både personlige og organisatoriske handlinger efter min opfattelse principielt bygger på værdier. Sådan var det også før den relative nye tendens til at formulere sit værdigrundlag kom frem. Jeg anvender begrebet værdier i betydningen *de begrundelser man giver sine handlinger*. Værdier er samtidig et redskab til at afgøre, om en given handling er acceptabel (falder i tråd med værdierne) eller uacceptabel (er i strid med værdierne). Ofte er disse begrundelser tavse, det vil sige at der ikke er en bevidst viden om hvorfor man gør som man gør. Men tendensen til at *formulere* et værdi grundlag medfører dels, at man - så vidt det er muligt -

bevidstgør de tavse værdier, dels at man reviderer de gamle værdier og formulerer nye. Man kan sige, at den værdibaserede tankegang ikke er et spørgsmål om værdier eller ej, men om *hvilke* værdier man ønsker at bruge som principper for aktiviteter og beslutninger. Jacob Rendtorffs indlæg: *værdier, ledelse og organisation - et forsvar for etisk værdiledelse* og Søren Jagds indlæg: *Værdier, ledelse og organisation - et forsvar for etisk værdiledelse*, vil uddybe dette synspunkt.

### *Fokusfelter i den værdibaserede organisation*

Både virksomheder, ministerier, erhvervsforskningen og internationale organisationer har fokus på værdiers betydning for virksomheder. Med så omfattende interesse er der også mange forskellige bud på *hvad* der karakteriserer den værdibaserede organisation, *hvordan* den fungerer og *hvorfor* den opstår.

Efter min vurdering deler fokuseringen på virksomhedens værdier sig i to hovedområder. Det ene hovedområde har at gøre med værdier knyttet til virksomhedens interne organisationsudvikling. Det andet hovedområde har at gøre med værdier, knyttet til virksomhedens samfundsrelationer. I mit indlæg vil jeg diskutere begge problemstillinger.

### *Fokus på den interne organisationsudvikling*

Tendensen til at formulere værdier er relativ ny og derfor er der også en række løser og forhold, der skal erfares for at princippet kan udfolde sig. Der er mange praktisk prægede og teoretiske problemstillinger der skal gennemarbejdes. En af de mest centrale problemstillinger er risikoen ved, at værdierne forbliver abstrakte og principielle, det vil sige at de ikke bliver gjort konkrete og reelle. I såvel den teoretiske debat som i praksis-sammenhænge er ledelses spørgsmålet gjort centralt. Fokus på ledelse i den værdibaserede organisation er nødvendig og central, men utilstrækkelig i forhold til at konkretisere og realisere den værdibaserede organisation. Det vil jeg nedenfor diskutere som et behov for, at den værdibaserede tankegang ikke kun bliver et spørgsmål om ledelse, men også et spørgsmål om hvilke konsekvenser værdi-principperne bør have for den daglige praksis (organisering) og for beslutningsprocesser. Jeg mener at områderne: *organisering, ledelse og*

*beslutningsprocesser*, er tre områder, der bør tages op til vurdering i virkeliggørelsen af den værdibaserede organisation.

Jeg foretrækker at anvende udtrykket: den værdibaserede *organisation* i stedet for værdibaseret *ledelse*, for netop at kunne fokusere bredere på organisering og ikke blot på ledelse.

### *Fokus på den strategiske kommunikation*

Den anden centrale problemstilling vedrører, hvordan virksomheden forholder sig til værdier formuleret i dens omverden, og hvordan den kommunikerer om sine egen værdier. Stakeholder tankegangen indebærer, at virksomheden tilgodeser værdier formuleret af stakeholders, men virksomhedens egne værdier er lige så vigtige at kommunikere. Det vil jeg nedenfor diskutere i forhold til den strategiske kommunikation af værdier. Der kan iagttages en tendens til, at kommunikation om værdierne ofte anvender principperne fra den finansielle regnskabstradition (ideen om kvantitativ dokumentation af fakta), mens værdi-kommunikationen måske bør drage nytte af andre kommunikative principper. Susanne Holmstøms indlæg: *Den etiske rapporterings formål* og Ask Agger og Asta Wellejus indlæg: *Third generation storrtelling*, uddyber dette.

## **2. Værdier som principper og metoder til organisationsudvikling**

Prioritering og formulering af værdier for organisationens beslutninger og aktiviteter signalerer et ønske om at tilpasse organisationen til det moderne samfund.

Begrundelserne for at vælge at fokusere på virksomhedens værdier er bl.a.:

- Den gamle hierarkiske organisation er utidssvarende, der er behov for nye ledelsesformer
- Arbejdets karakter har ændret sig, der er behov for nye organiseringsformer
- Behov for løbende innovationer ift. teknologi og omverdenskrav, der er behov for organisatorisk refleksivitet

- Et nyt arbejdsbegreb, der peger på ønske om øget ansvar, kompetence og indflydelse som kvaliteter i arbejdslivet, indikerer behov for at øge beslutningskompetencen for medarbejderne
- Værdi-flertydighed kræver evnen til at kunne håndtere dilemmaer og konflikter, hvilket peger på et behov for at kunne balancere beslutninger mellem mange interesser
- Nye forventninger fra samfund til virksomheder peger på et behov for at gøre rede for de kvalitative sider af virksomheden

Der er således en række begrundelser, der aktualiserer den værdibaserede organisation. Den enkelte virksomhed kan have specifikke begrundelser. Jeg vil ikke diskutere begrundelserne nærmere her, men påpege at jeg betragter disse begrundelser som udtryk for tilpasninger til det moderne samfund.

Imidlertid er selv formuleringsprocessen af værdier ikke i sig selv det mest vanskelige at gennemføre. Det er tidskrævende og det kræver en række præciseringer og kompromisser. Men det kritiske punkt er at konkretisere værdiernes betydning for praksis, det vil sige at konkretisere de ofte abstrakte værdiformuleringer.

Nedenfor diskuteres værdier i forhold til den interne organisationsudvikling, belyst ved (1) organisering , (2) ledelse og (3) beslutningsprocesser, med henblik på at diskutere konkretiseringen af værdierne i praksis.

### *Organisering og værdier*

Værdierne afspejles i virksomhedens organisering. Lidt karikeret, var arbejdet i den traditionelle virksomhed organiseret efter det hierarkiske princip, hvor den strategiske ledelse besad den øverste del af pyramiden, den planlæggende ledelse indtog midterdelen af pyramiden og selve det - ofte fysiske - arbejde blev varetaget i den nederste del af pyramiden. Der var en mangeårig tendens til at opsplitte arbejdsopgaverne mest muligt med henblik på at opnå rationaliserings- og effektiviseringsgevinster. Overblik og indblik var forbeholdt de øvre niveauer i pyramiden. Lønsomhed og effektivitet var kerneværdier, varetaget af den management

orienterede leder, i en top-down styret organisering. Den traditionelle virksomhed repræsenterer også værdier, men det er næppe de værdier, den moderne virksomhed i dag ønsker at identificere sig med. I dag er det ofte decentralisering, teamorganisering og projektarbejde, der stræbes efter som organiseringsform.

Organisering er ikke alene et spørgsmål om den egentlige arbejdsorganisering (f.eks. teams) men også om ansvars- og kompetencefordeling, samt de fysiske indretninger af virksomheden.

Værdier bør have konsekvenser for organiseringen. Abstrakte, principielle værdier bør udmøntes så de er genkendelige i organiseringen. Som sagt er det ofte ikke selve identifikationen af ønskede værdier der volder de største vanskeligheder, det er virkeliggørelsen heraf der er det kritiske punkt. Hvad vil det i praksis sige at lederen skal basere ledelsen på f.eks. værdierne: respekt, medarbejderinddragelse og dialog? Og hvilke konsekvenser har det for de daglige aktiviteter at arbejde for f.eks. værdien: miljøforbedringer? Eller for værdien: socialt ansvar? Værdierne bør afspejles i den daglige praksis. Praksisformerne bør være organiseret sådan, at der gives naturlig mulighed for at arbejde i overensstemmelse med værdierne.

Konflikter mellem "gamle" tavse værdier og nye, ønskede værdier opstår ofte. Det kan være som konflikter mellem den top-down orienterede leder og idealerne om dialog. Det kan eksempelvis vise sig, når ledelsen *informerer* medarbejdergruppen om, hvordan værdierne skal udmøntes i stedet for at lægge op til en dialogkultur herom. Det kan også være i skikkelse af modsætninger mellem at ønske samarbejde med teams/projektorganisering som arbejdsformer og samtidig modarbejde dette ved at opstille individuelle præstationsmål og aflønningsformer<sup>1</sup>. Stort tidspres, manglende muligheder for faglig udvikling, passiv personalepolitik og manglende forståelse for de uformelle sociale behov er med til at skabe inkonsistens mellem de ideale værdier og realiteter. Reaktionen fra medarbejderne er typisk at melde pas overfor forandringer.

Også virksomhedens fysiske indretning kan være modsætningsfuld. Eksempelvis symboliserer ledelsens ofte bedre faciliteter end medarbejdernes hierarkiet i virksomheden. Det er vanskeligt at udmønte princippet om ”den coachende leder” på en troværdig måde, hvis disse symbolske forskelle er for store.

De mere eksternt begrundede værdier som social ansvarlighed og miljøforbedringer kræver både teoretisk og praktisk viden at kunne arbejde for. Man kan ikke være sensitiv overfor for eksempel miljøproblemer, hvis man ikke har erfaring og viden på området, og man kan antagelig heller ikke ”sælge” miljøprodukter, hvis man ikke har viden på området. Ligesådan kræver aktiv anvendelse af princippet om socialt ansvar holdningsmæssig accept af i praksis at samarbejde med mennesker der ikke er fuldt arbejdsdygtige.

Det er således en stor udfordring at udmønte de definerede værdier til troværdige praksisformer. En troværdig organisation skaber en rød tråd mellem de værdier, der siges at gælde, og den måde de vigtigste forhold i virksomheden foregår på. I både teori og praksis er det alment erkendt, at der kan være meget langt fra plan til realitet. Det er der mange grunde til, men en af de vigtigste grunde er, at gamle vaner og autoritetsrelationer hænger ved. Nye vaner skabes ikke fordi man har holdt et personalemøde om at gøre f.eks. ”samarbejde” til en fælles stræben. Nye vaner skabes ud af nye erfaringer, der så at sige kan erstatte de gamle. Erfaringer skabes i det socio-kulturelle rum og er bundet til såvel praktiske handlinger som til kommunikative handlinger og de fysiske rammer.

Virkeliggørelsen af den værdibaserede organisation kræver, at man arbejder med imperativerne af de formulerede værdier. Enhver aktivitet, proces og fysisk indretning bør afspejle værdigrundlaget. Organisationsteorierne tilbyder kultur- og organiseringsanalyser som redskaber til at undersøge konsistensen mellem de abstrakte værdier og realiteterne.

---

<sup>1</sup> Jeg skelner mellem begrebet ”arbejdsgruppe” som en samling af mennesker der fordeler arbejdet mellem sig, men i øvrigt ikke er fællesansvarlig eller fælles forpligtet på et mål og ”teams” som netop er forpligtet på at løse en bestemt

### *Ledelse og værdier*

Ledelses-problemet har at gøre med et skift der i flere sammenhænge kaldes for "fra management til leadership" (Se f.eks. Tomer 1999: The human firm. Routledge, London 1999). Management refererer til en resultatorienteret ledelsesform, hvor regler, procedurer, kontrol og instruktion af underordnede medarbejdere er nøgleord. Management har at gøre med administration af allerede fastlagte arbejdsrutiner og allerede fastlagte målsætninger. Leadership derimod, refererer til en procesorienteret ledelsesform, hvor inspiration, coaching og etablering af faglige og sociale rammer er nøgleord. Leadership har at gøre med i praksis at vise, hvad værdierne står for. Både management og leadership er nødvendige i ledelse. Men i den værdibaserede organisation kommer leadership før management. Sagt anderledes skal regler og procedurer understøtte værdierne. I "gammeldags" organisationer er det ofte omvendt, således at kontrol og instruktion af medarbejdere er dominerende i lederens rolle. Værdibaseret ledelse lægger op til dialog mellem ligeværdige parter om, hvordan arbejdsopgaver bør organiseres, og om hvilke præferencer der skal gælde i beslutningssituationer. Den løbende dialog er nødvendig og konstruktiv, for i den værdibaserede organisation forstås virksomheden som "en levende organisme" der hele tiden ændrer og udvikler sig. Den værdibaserede organisation er ikke som "en maskine" der kører efter fastlagte procedurer og regler. Organisationsteoretikeren G. Morgan har i bogen Images of Organizations beskrevet hvad det vil sige at opfatte organisationen bl.a. som henholdsvis "en levende organisme" eller "en maskine". Uddybninger heraf kan læses i bogen. (Morgan 1986: Images of organizations. Forlaget Sage.)

### *Beslutninger og værdier*

I folketetinget er der vedtaget en regel om, at enhver lov skal miljøvurderes. Lovene skal således vurderes for, hvilke miljømæssige effekter den vil give anledning til. Det er en del af beslutningsgrundlaget for nye lovforslag. Hermed har man altså principielt valgt at gøre miljøet så værdifuldt, at enhver given beslutning skal relateres til effekterne på miljøet.

---

opgave i fællesskab. Individualisering passer ikke godt sammen med teamorganisering.

Hermed har man gjort mindst to ting. Man har for det første gjort miljøvurderinger til en fast procedure. Hermed aflaster man sig selv for at huske på miljødimensionen, den skal varetages rutinemæssigt. Men samtidig har man øget beslutningskompleksiteten betragteligt. For princippet indebærer, at man skal samveje de mulige miljøeffekter med andre ønskede effekter. Ønsker man for eksempel større mobilitet og derfor udbygning af motorvejsnettet, må det samvejes med miljøeffekterne fra den øgede biltrafik. Det er et paradoks, at man på en og samme tid forsøger at rutinisere en beslutningsprocedure og øger beslutningskompleksiteten. Det er et paradoks som principielt også gælder i den værdibaserede organisation.

I virksomheder er balanceringen af økonomi og andre formulerede værdier ofte den balancegang der står frem som påkrævende at håndtere. Vil man for eksempel helst markedsføre miljømæssige og sundhedsmæssigt forsvarlige produkter, er det nemt så længe der er god afsætning på produkterne. Men kan man øge indtjeningen ved at sælge produkter af en lavere miljø - og sundhedsmæssig lødighed, opstår værdikonflikten. I virkelighedens verden er konflikterne ofte langt mere sofistikerede og flertydige end dette. I bogen "Business Ethics" (Velasquez (1998) Business Ethics. New Jersey) gives der gode eksempler på sådanne konflikter. Der er selvsagt ingen nem løsning på konflikten. Evnen til at kunne håndtere flertydighed, og til så at sige at kunne "tåle" flertydighed, bliver vigtigere, når man vælger at lade mange beslutningspræferencer og værdier spille sammen.

Et vigtigt aspekt angående beslutninger i den værdibaserede organisation har at gøre med *hvem* der har adgang til at deltage i beslutninger, og det har at gøre med hvilke *beslutningskompetencer* organisationens medlemmer tildeles. Der er en stor forskel på, om man informeres om beslutninger truffet top-down, eller om man har direkte og formel adgang til beslutningsprocesserne. I teorier om den værdibaserede organisation foreslås *dialog*, som en helt afgørende metode til at fremme den fælles debat om hvilke værdier der bør være principper i organisationen. Imidlertid er der en grænse for, hvor langt villigheden til dialog strækker sig, og der er en grænse for, hvornår dialogen er relevant. Dialogprincippet er ikke kun et praktisk redskab, det er også et symbol på demokratisk medleven og indflydelse. Det er en lakmus prøve på



troværdigheden i den værdibaserede organisation. Af troværdighedsgrunde er det derfor essentielt, at den værdibaserede organisation overvejer disse grænser for, hvem der har adgang til at deltage i beslutningsprocesser, og hvilke beslutninger der er relevante at gøre til genstand for dialog.

Et eksempel kan være en ledelsesbeslutning om at afskedige medarbejdere. Det falder inden for den "naturlige" ledelsesret at ansætte og afskedige medarbejdere. Er det også en naturlig ledelsesret i den værdibaserede organisation? Beslutninger om frasalgs eller fusionering er ofte et bestyrelsesanliggende. Er det også det i den værdibaserede organisation? Hvor er grænserne for dialogens relevans, og for hvem der har adgang til at deltage i beslutningerne?

Nogle virksomheder melder om medarbejdernes uvillighed til at deltage konstruktivt i værdiarbejdet. Jeg har den overbevisning, at medarbejdere gerne vil deltage, når deltagelsen opleves reel og substantiel. Man vil ikke deltage, hvis indflydelsen reelt er meget begrænset.

En synlig beslutningsstruktur og afklaring af hvilke typer af beslutninger der er genstand for dialog, kan hjælpe til at afklare organisations-medlemmernes forventninger.

### **3. Værdier anvendt i forbindelse med samfundsrelationer**

Værdi-formuleringer bruges også som redskab til at kommunikere med omverdenen. Det kan være som kommunikation af virksomhedens *interne værdier* (jf. ovenfor), hvor der kommunikeres om organisationens unikke træk. Kommunikation af særlige personalepolitiske forhold (som for eksempel IKEAS kommunikation af multietnicitet og familievenlighed) er et eksempel herpå. "Kapitalbegrebet" bruges af flere virksomheder til at give et signalement af virksomhedens kundekapital, medarbejderkapital, strukturkapitel, videnkapital m.v. Til en vis grad er det en udbygning af det traditionelle regnskabsbegreb "know-how", for så vidt som det er de immaterielle ressourcer der typisk redegøres for. Det er ressourcer som indtil videre

ikke værdisættes i økonomisk forstand. Redegørelsen for de interne værdier er på mange måder kommunikation af virksomhedens identitet og særtræk.

Kommunikationen kan også tage sigte på at gøre rede for, hvilke værdier der lægges vægt på i relationen mellem organisation og eksterne samfundsrelationer. Det kan være i forhold til *konkrete interessenter*; kunder, leverandører, forbrugere, samhandelspartnere m.v. Det kan også være i forhold til *konkrete emneområder*, som miljø, menneskerettigheder, etnisk integration, dyrevelfærd mv. Det er karakteristisk, at der kommunikeres om tiltag, der reflekterer samfundsmæssige debatter og problemstillinger. "Koden" for denne kommunikation synes at være en demonstration af, hvordan organisationen tilpasser sig sådanne samfundsmæssige debatter og problemer.

Nogle virksomheder dokumenterer deres værdier gennem alternative regnskaber - typisk etisk regnskab, kvalitetsregnskab, miljøregnskab, videnregnskab, socialtisk regnskab m.v. Det kan desuden være i berettende form som bilag til årsregnskabet. Der er endnu ikke etableret en fast praksis på området, men der er ministerielle initiativer i gang på området, ligesom internationale organisationer har udarbejdet guidelines på området. Imidlertid kan kommunikationen også være langt mere ad hoc, hvilket er det mest almindelige indtil videre.

I teori om strategisk kommunikation er der imidlertid inspiration til forskellige overvejelser man kan gøre sig. Den overvejelse jeg vil trække frem her har at gøre med, om man først og fremmest baserer kommunikationen på en *tilpasningsstrategi* eller på en *påvirkningsstrategi*.

*Tilpasningsstrategien* indebærer, at man forsøger at fortolke stemningen og holdningen blandt vigtige interessenter vedrørende specifikke emner. En forsikringsvirksomhed kan for eksempel have brug for at kende holdningen til private sygeforsikringer, inden den introducerer sådanne forsikringer på markedet. En metode til at opnå dette kendskab er "issues management", der simpelt hen går ud på at "opsnappe" interessenters holdninger til et emne eksempelvis gennem medieovervågning. Det kan også være

gennem brug af fokusgrupper, interessentdialog m.v. Tilpasningsstrategien tilrettelægges, så den i størst muligt omfang er i tråd med vigtige aktørers holdninger på området. Miljøkommunikation, forstået som virksomhedens regnskaber og rapporteringer angående miljøhensyn, er et godt eksempel. Miljøet er efterhånden et kendt tema og der er en række standarder for, hvilke analyser man skal have gjort for at kunne vurdere miljøeffekter. Miljøkommunikationen lægges ofte an på dokumentation af fakta der angår virksomhedens bestræbelser på at tage miljøhensyn. Derimod er kommunikation af holdninger og mening ofte undertonet. Kommunikation baseret på tilpasning tager ofte sigte på at informere om facts og siden lade den holdningsmæssige vurdering heraf være op til andre. Risikoen herved er, at man "glemmer" at tage kvalitativ stilling til emnerne og udelukkende baserer sin strategi på tilpasning.

I *påvirkningsstrategien* går man mere aktivt efter at skabe en stemning eller en debat gennem kommunikation af holdning og mening. Kommunikationen er baseret på organisationens kvalitative stillingtagen til et problemområde. Påvirkningsstrategier er kendte i reklamesammenhænge, hvor man bevidst forsøger at påvirke udviklingen af en positiv stemning omkring et produkt eller en ydelse. Men inden for de ikke åbenlyse kommercielle områder er påvirkningsstrategien mindre brugt. Skønt mange virksomheder har politikker angående f.eks. lødigheden af de produkter der sælges, om uddannelsespolitikker, om etnisk integration, om skånejobs, seniorpolitik, arbejdsmiljø, om etnisk integration, familiepolitik, om fair trade principper i samhandelsrelationer mv., kommunikeres holdning og mening ofte ikke direkte. Man forsøger med andre ord ofte ikke aktivt at påvirke holdninger og meninger gennem egen-kommunikation heraf.

Det er væsentligt at afklare, om man anvender en tilpasnings- eller en påvirkningsstrategi. Jeg mener at et for stærkt fokus på stakeholder værdier lægger op til at anvende en tilpasningsstrategi, med risiko for at man "glemmer" at kommunikere egne værdier, yttet som holdninger og mening.

Det andet forhold vedrørende værdier anvendt i forhold til kommunikation med omverdenen, har at gøre med *hvordan* man kommunikerer. I skiftet mellem kommunikation af strengt formalistiske økonomiske regnskaber og rapporteringer af de "bløde" værdier er der en tendens til at bruge de kommunikative principper fra det økonomiske regnskab til at kommunikere "bløde" værdier. Det vil sige kommunikation af fakta baseret på (ofte kvantitativ) dokumentation. Det forekommer ikke at være hensigtsmæssigt at kopiere denne kommunikationsform til kommunikation af værdier. Den berettende form af egne formål, egne værdier og egne indsatsområder synes mere passende til kommunikation af værdier. Susanne Holmströms indlæg diskuterer dette nærmere, ligesom Ask Agger og Asta Wellejus indlæg giver ideer til forskellige måder at "fortælle historien". Birgit Schwarz Poulsen og Andreas Bering /FDB giver desuden en diskussion af den tætte sammenhæng mellem rapporteringens formål og metode.

#### **4. Opsummering**

Mit ærinde har først og fremmest været at bidrage med at samle op på de problemstillinger jeg, gennem arbejdet i ViV-projektet, er blevet opmærksom på er centrale.

Den mest iøjnefaldende iagttagelse har - ikke overraskende - været, at problemet ikke er at definere et sæt værdier for organisationen. Det er en krævende proces, og det koster tid og ressourcer. Men det er ikke særsomt problematisk. Det vanskelige er at konkretisere værdiernes betydning i praksis; i ledelsesformen, organiseringen, beslutningsprocesserne og i den strategiske kommunikation.

Et at problemerne ved at konkretisere værdierne er manglen på faste måle- og evalueringspunkter. Jeg har i dette indlæg foreslået at tage emnerne: Organisering, ledelse, beslutninger og strategisk kommunikation op som områder, værdierne kan relateres til, for at konkretisere den værdibaserede organisation.

Yderligere konkretiseringer er nødvendige. De alternative regnskabsformer kan være et godt redskab, både til at fastholde opmærksomheden på specifikke værdier i forhold til

mere konkrete udmøntninger heraf, og som kommunikation af værdier overfor virksomhedens share- og stakeholders.

Opdelingen mellem en påvirkningsstrategisk og en tilpasningsstrategisk kommunikation illustrerer et behov for bevidst stillingtagen til rapporteringens formål. For at foretage denne afklaring er det nødvendigt at svare på, hvilke formål værdierne egentlig bør tjene for virksomheden. Er det midler til at opnå andre mål, eller er værdierne mål i sig selv?

Svarene gives ikke en gang for alle, for så vidt som virksomheden, ligesom en "en levende organisme" forandrer sig, ligesom omgivelserne forandrer sig. Selvforståelsen af virksomhedens identitet, udtrykt som værdiformuleringer, ændrer sig, og den organisatoriske evne til at fortolke og formidle disse ændringer i selvforståelsen er måske en af de vigtigste fordele ved at fokusere på værdierne.



## Værdibegrebet

*Under dette tema præsenteres dels Ascom Danmarks proces med at formulere og virkeliggøre værdier - herunder en redegørelse for virksomhedens konkrete værdier og deres meningsindhold. Dels præsenterer Jacob Dahl Rendtorff en diskussion af værdibegrebet med en analyse af virksomhedens "oprindelige værdier" stillet overfor virksomhedens etiske værdier.*





# Værdier i Ascom Danmark A/S

Af Ansv. F. Human Resources Bente Jæger,  
Teknisk dir. Claus Lindballe &  
Adm. dir. Claus Nørgaard  
Ascom Danmark

## 1. Kort om Ascom Danmark A/S

Ascom Danmark er et datterselskab af koncernen Ascom Holding med hovedsæde i Schweiz. Ascom koncernen har ca. 11.000 medarbejdere på verdensplan. Ascom Holding's aktiviteter spænder bredt omkring udvikling og markedsføring af telekommunikationsløsninger samt automatisering af serviceydelser. Ascom Danmark A/S har i sin nuværende struktur eksisteret siden 1. januar 2001. Selskabet er en fusion af to tidligere Ascom selskaber - nærmere betegnet Ascom Nordic A/S og Dansk Tele Kommunikation A/S. Ascom Danmark beskæftiger p.t. ca. 160 medarbejdere fordelt på 3 lokationer (Brøndby, Glostrup og Silkeborg).

I Danmark er aktiviteterne salg og service af telekommunikationsløsninger til:

- Industri (produktions- og handelsvirksomheder, servicesektor m.v.)
- Health Care (hospitaller, sygehuse, plejehjem)
- Security (fængsler, arresthuse, psykiatriske hospitaler)

Desuden varetages produktion og salg af Dankort-terminaler samt sikkerhedstastaturer.

## 2. Hvorfor arbejder vi med værdier i Ascom Danmark?

Ideen om at arbejde med værdibaseret organisation og værdibaseret ledelse udspringer af et ønske fra den adm. direktør. Han og den øvrige topledelse har en oprigtig tro på, at arbejdet med de "bløde værdier" er med til at gøre en forskel - ikke blot for medarbejderne men i høj grad også for vore kunder, som er vore primære samarbejdspartnere.

### *Hvordan startede vi op?*

Arbejdet med værdier startede op allerede i foråret 2000, i det der tidligere hed Dansk Tele Kommunikation. Ledelsen formulerede den overordnede vision eller "ledestjerne" for firmaet - se nærmere beskrivelse under afsnit om "vision og værdier". Herefter var samtlige medarbejdere på seminar, hvor der blev arbejdet med forslag til, hvilke værdier der skulle være den nye, fælles platform. Medarbejderne blev sendt af sted i 2 hold der var sammensat på tværs af niveauer og afdelinger.

Medarbejdernes input fra de to seminarer blev herefter gennemgået og "kogt sammen" til 5 overordnede værdier, som var bredt dækkende for de forslag, der var kommet frem - se nærmere beskrivelse under afsnit om "vision og værdier". Herefter var de to hold igen på seminar, hvor de 5 værdier blev diskuteret grundigt. Her fik vi debatteret, om det var de "rigtige" værdier, vi var kommet frem til og hvad der kunne ligge bag ordene. Hjemkommet fra seminar blev der nedsat en "visionsgruppe" samt en "værdigruppe". Formålet var at arbejde med oplæg til, hvordan vi i dagligdagen kunne arbejde videre med værdierne og få dem implementeret og synliggjort.

Et af de vigtigste mål var, at værdierne ikke blot blev fine ord, der blev hængt op på væggen for herefter at blive glemt. Det var vigtigt for os at få omsat ordene til noget konkret, som den enkelte medarbejder kunne forholde sig til i forhold til sit daglige arbejde.

På fælles personalemøder blev emner i forhold til værdierne taget op til diskussion, og vi fik mange gode og givende debatter. Vi startede også så småt med, at de enkelte afdelinger på afdelingsmøder ligeledes tog emner i forhold til værdierne op til debat, set konkret i relation til den enkelte afdelings opgaver.

### *Status på processen*

Kort efter sommerferien i 2000 startede planlægningen af en kommende fusion op. Det betød desværre, at vi ikke formåede at bevare fokus på værdiarbejdet. Planlægning af den kommende fusion krævede mange ressourcer, og da vi ikke havde nået at arbejde så længe med værdierne, var værdiarbejdet endnu ikke "inde på rygraden". Derfor

blev det oplevet som ”noget ekstra”, som man ikke havde overskud til at arbejde med. Vi kommer nærmere ind på dette i afsnittet om vore erfaringer.

Fusionen til et Ascom Danmark A/S blev gennemført pr. 1. januar 2001. Den nye topledelse (der består af den tidligere direktør fra Dansk Tele Kommunikation samt chefer fra de to tidligere selskaber) besluttede, at vi i foråret 2001 skulle opstarte en ny proces med at definere nye, fælles værdier.

Formålet med at starte en ny proces var, at sikre at alle medarbejdere blev engagerede i processen, og at vi fik defineret et nyt - fælles - sæt værdier. Hvis vi fortsatte uændret med de tidligere definerede værdier fra Dansk Tele Kommunikation, var der meget stor risiko for, at medarbejderne fra det tidligere Ascom Nordic ikke ville føle samme ”commitment” og forståelse som de medarbejdere, der havde været med til at definere dem.

Det blev derfor meldt ud til medarbejderne, at vi i løbet af foråret ville igangsætte en proces med værdiarbejde. Inden vi nåede at starte processen op blev der fra koncernens side udmeldt en ny strategi, der ville medføre større ændringer for Ascom Danmark. Bl.a. blev det besluttet, at en del af koncernens forretningsområder skulle frasælges. Det betød, at vi i foråret startede op på endnu en proces med at forberede store omstruktureringer i firmaet. Forandringer der bl.a. ville medføre personalereduktioner i forbindelse med frasalget. Samtidig med disse planlægninger gennemførte vi i foråret en kundeanalyse. Kundernes feedback til os var, at vi havde ”verdens bedste produkter”, men at der var flere interne procedurer, som vi skulle stramme op på.

Disse to aktiviteter krævede mange ekstra ressourcer af organisationen, og det blev derfor besluttet at udskyde værdiarbejdet. De primære årsager hertil var, at vi ganske enkelt ikke havde det nødvendige overskud af ressourcer til at igangsætte og ikke mindst følge op på værdiarbejdet. Desuden følte vi, at det ville være meget u hensigtsmæssigt at sætte processen i gang, når vi på forhånd vidste, at en stor del af medarbejderne skulle stoppe kort tid efter vi var gået i gang.

Status er nu, at vi planlægger igangsættelse af værdiarbejdet i starten af 2002. På det tidspunkt er vi færdige med de igangværende omstruktureringer inkl. regulering af medarbejderstaben.

Imidlertid har vi besluttet at gribe værdiarbejdet an på en lidt anden måde end først planlagt. Langt størsteparten af de medarbejdere, som fortsat skal være i Ascom Danmark, har arbejdet med værdier tidligere - undtaget de som er ansat inden for det sidste år.

I det tidligere Ascom Nordic havde man i PBX-divisionen arbejdet lidt med et værdisæt, der i meget høj grad ligner det værdisæt der blev arbejdet med i det tidligere Dansk Tele Kommunikation. Værdierne er kendte og accepterede af medarbejderne, så på den baggrund har vi valgt, at vi vil tage udgangspunkt i de 5 værdier der blev defineret i 2000.

### **3. Vision og værdier**

Vor vision er:

”Vi vil, i et levende samspil med omverdenen, skabe gode rammer for vækst og udvikling”.

Vision og kerneværdier blev som tidligere nævnt udarbejdet i foråret 2000. Ledelsen er kommet med udspil til visionen, der herefter er grundigt gennemgået og debatteret med medarbejderne. Alle ord er nøje vægtet og diskuteret, så det ikke blot bliver tomme ord uden mening.

Visionen er gennemgået ord for ord, og vi har i fællesskab diskuteret, hvorfor der står som der gør, og hvad vi mener med det. På den baggrund har vi alle været enige om at

kunne stå inde for både vision og værdier og betragte det som vores fælles platform og udgangspunkt for al adfærd i firmaet.

### *Forklaring til visionen*

- Hvorfor står der ”vi” og ikke firmaets navn?

”Vi” gælder alle i firmaet. Det var ikke Dansk Tele Kommunikation eller ledelsen ”der vil” men os alle. Vi vil arbejde med vores vision som ledestjerne, og vi ser det som vores fælles opgave.

- Hvorfor står der ”vil”?

Vi VIL det her. Netop derfor står der ”vil” og ikke f.eks. ”skal”. Vi har alle accepteret at ”ville”. Vi opfatter ordet vil som stærkere og mere forpligtende end ordet skal.

- Hvad betyder ”I et levende samspil”?

Det levende samspil foregår både mellem kunderne og firmaet, med øvrige samarbejdspartnere samt internt i virksomheden medarbejderne imellem. Det eksterne levende samspil med vore kunder vil vi skabe ved at gå ind som strategisk samarbejdspartner og gøre komplicerede, tekniske løsninger lettilgængelige og skabe høj anvendelighed af ny teknologi til effektiv udnyttelse af vore kunders 7 nøgleressourcer (marked, produkter, produktionsapparat, medarbejdere, økonomi, tid, information). Et internt levende samspil opnår vi ved at respektere og udnytte mangfoldigheden som medarbejderne har. Dermed bliver samarbejdet baseret på gensidig dialog, sparring og coaching som nogle af de bærende elementer.

- Hvad mener vi med ”omverdenen”?

Vi opfatter omverdenen som alle vore relationer både eksternt og internt. Vor eksterne omverden er vore kunder, leverandører, øvrige samarbejdspartnere og myndigheder. Vor interne omverden er vore kolleger.

- Hvad vil det sige at ”skabe gode rammer”?

Vi ser rammer som muligheder og ikke begrænsninger. At være med til at skabe er en dynamisk proces der også indikerer, at rammer ikke er statiske eller fastlåste, men at

udviklingen netop skaber grobund for at rammerne løbende justeres. Rammerne er billedlig talt vore kerneværdier. Alt der kan henføres til udfyldelse af kerneværdierne er acceptabelt at fylde i rammerne. Det er ledelsens ansvar at opstille overordnede mål og dermed "vise vejen". Men det er medarbejdernes ansvar at udfylde rammerne og nå de opstillede mål, via adfærd og handlinger der tager udgangspunkt i vore kerneværdier.

- Hvad betyder "Vækst og udvikling"?

Vi vil med vore kommunikationsløsninger bidrage til at skabe vækst og udvikling hos vore kunder. Vi vil som strategisk samarbejdspartner gøre komplicerede, tekniske løsninger lettilgængelige og skabe høj anvendelighed af ny teknologi til effektiv udnyttelse af vore kunders 7 nøgleressourcer. Vi vil skabe vækst og udvikling for vores firma som helhed og ikke mindst for den enkelte medarbejder.

#### **4. Vore værdier**

Værdierne er blevet til som beskrevet tidligere. Vi har valgt kun at have 5 enkle udsagn der er lette at huske. De er til gengæld så bredt formuleret at der kan ligge utroligt mange definitioner under hver. Værdierne er alle debatteret m.h.t., hvad vi forstår ved de enkelte værdier og hvad der kan ligge "under" ordene. En meget lille del af de mange nøgleord, der kom op til debat, er nævnt neden for. Mange af værdierne "griber ind i hinanden" og udgør tilsammen de meget vide rammer, som vi ønsker at arbejde inden for.

- **Respekt**

Vi vil udvise respekt for hinandens arbejde, holdninger og synspunkter samt vores kunder og deres værdier. Nogle nøgleord: ansvar, stole på hinanden, dialog, tillid, ærlighed, y-adfærd.

- **Vilje**

Vi udviser vilje i det daglige arbejde. Vi har viljen til at gøre et godt stykke arbejde. Ingen er nogensinde kommet nogen vegne uden den fornødne vilje til at "ville". Nogle

nøgleord: viljen til: ansvar, engagement, kultur, godt arbejde, stolthed, team, præcision.

- **Begejstring**

Vi vil udstråle begejstring over fælles og egne succeser i det daglige arbejde og kan dele glæden med hinanden. Vi arbejder som et team. Vi er stolte af at være ansat i vores firma og viser begejstringen over for vor omverden. Nogle nøgleord: positivitet, entusiasme, engagement, humor, kultur, stolthed.

- **Kundeorienteret nærhed**

Vi vil udvise kundeorienteret nærhed i vor adfærd over for omverdenen. For os vil det sige, at vi er nærværende og kundeorienteret i alle vore handlinger. Med omverdenen mener vi hele vores berøringskreds både in- og eksternt. Vi er alle - også internt - hinandens kunder og leverandører. Nogle nøgleord: præcision, kvalitet, åbenhed, dialog, tillid, ærlighed.

- **Mangfoldighed**

Vi vil i vor adfærd og handlinger acceptere og vise at der er plads til mangfoldighed. Mangfoldigheden udspringer af gensidig respekt for forskellige kompetencer, synspunkter, erfaringer og baggrund. Nogle nøgleord: respekt, tolerance, åbenhed, ligeværdighed, tillid, ærlighed, dialog, fleksibilitet, synergi.

## **5. Ledelsens rolle i forhold til arbejdet med værdier**

En af de erfaringer vi har gjort os fra den første opstart med værdiarbejdet er, at ledelsen skal være godt ”klædt på” til at kunne gå i front samt have nogle værktøjer til opfølgning. En af de primære grunde til at værdiarbejdet i første omgang ebbede ud var, at vi ikke var gode nok til at tackle denne opgave.

Da vi ikke kom så langt i første omgang, har vi selvsagt ikke opnået de store erfaringer med værdibaseret ledelse. Men vi kan i det kommende arbejde sætte ekstra fokus på de områder, hvor vi fejlede sidst.

En væsentlig forskel i lederens nye rolle i forhold til den hidtidige ledelsesrolle er, at der før primært blev fokuseret på den mere faglige ledelse, hvor vi nu skal have mere fokus også på de "bløde områder".

Nogle af de erfaringer vi har gjort os er:

Opgaven med at coache hinanden i forhold til værdierne og udøve værdibaseret ledelse er noget anderledes end ledernes mere traditionelle rolle som coach i forhold til det rent faglige. Værdierne skal inddrages i coachtingen ved at relatere dem til vores adfærd og handlinger, og lederne skal give feedback med udgangspunkt i disse. Det opleves som værende både svært og nemt. Svært fordi det i starten kræver, at vi er meget bevidste om at sparre og coache med udgangspunkt i værdierne. Det ligger ikke naturligt på rygraden at relatere problemstillinger i forhold til værdierne, men det er noget som vi skal huske på at gøre. Desuden er det en anderledes måde at tackle forskellige situationer på. Derved kan det let opleves som "en ekstra opgave", der kræver mere energi.

Det opleves også modsat af nogle som lettere f.eks. at give feedback, når man tager udgangspunkt i værdierne. Når man aktivt bruger værdierne, kan feedback gives målrettet ud fra disse. F.eks. "jeg oplevede i xx situation, at du ikke efterlevede vores værdi om xx". Ud fra dette kan man få en god dialog om den konkrete situation og få afstemt gensidige forventninger. Feedbacken opleves i højere grad som konstruktiv og saglig og ikke personlig rettet. På den måde bliver feedback i mange tilfælde både lettere at give og modtage.

Rollen som coach har vi ikke tidligere været særlig bevidste om. Lederne har naturligvis haft dialoger med medarbejderne på konkrete opgaver, men der har ikke været en løbende og udviklende coachting på den individuelle medarbejder. Vi ser den kontinuerlige coachting som meget værdifuld, idet den er med til at skabe udvikling og fremdrift.



For at få succes med implementering af værdier ser vi det som helt afgørende, at medarbejderne er involverede i arbejdet fra starten. Det er med til skabe det engagement der er så vigtigt i den løbende proces. Men som nævnt andetsteds er det altafgørende, at lederne er klar til at gå i front og være drivkræfterne i processen. Realistisk set vil medarbejderne være engagerede i større eller mindre grad, mens lederne har en helt speciel forpligtelse til at være aktionsorienterede i processen og være gode coaches for medarbejderne. Lidt firkantet siger vi, at hvis man ikke mener, at arbejdet med værdierne er en god idé, er Ascom Danmark nok ikke den rette arbejdsplads for én. Vi ønsker at få værdiarbejdet ind som en naturlig del af vores hverdag, og kan man som medarbejder ikke relatere sig til det, vil der blive for stort "mismatch".

Helt specifikt vil lederens rolle i forbindelse med værdiarbejdet blive at:

- Få omsat værdierne til noget konkret, som den enkelte kan forholde sig til i dagligdagen.
- Få afstemt forventninger til efterlevelse af værdier i egen afdeling og i forhold til den enkelte medarbejder.
- Ovenstående skal bl.a. ske ved at opstille afdelingsmål og succeskriterier for målopfyldelse, lave handlingsplaner samt sikre opfølgning på planerne.
- Sammen med den enkelte medarbejder - via medarbejderudviklingssamtaler samt løbende - opstille mål og handlingsplaner for den enkelte medarbejder. Sammen med medarbejderne sikre opfølgning på handlingsplaner.
- Være coach for medarbejderne løbende samt på de individuelle handlingsplaner.
- Være coach for de øvrige ledere.
- Og naturligvis - skal lederen selv efterleve værdierne (være de gode eksempler)!

For at opgradere lederne til bl.a. at tackle værdiarbejdet, igangsætter vi i efteråret 2001 et lederudviklingsprogram "fra faglig dygtig chef til udviklende leder".

Hovedindholdet i uddannelsen er at sætte fokus på lederroller, lederstil, personlige ressourcer samt udviklingsområder.

## 6. Involvering af de øvrige medarbejdere

Vi vil sikre, at værdierne bliver implementeret i hele organisationen. Derfor planlægger vi løbende aktiviteter, der kommer til at involvere alle.

Der vil være aktiviteter på:

- Fællesmøder
- På tværs mellem afdelinger
- I de enkelte afdelinger
- Individuelt
- Synliggørelse
- Løbende introduktion for nye medarbejdere

Processen vi sætter i gang vil være kontinuerlig, og den vil naturligt ”fylde” en del mere i starten og tage en del ressourcer, hvor vi skal arbejde ret systematisk med værdierne. Når værdierne bliver en mere naturlig del af vores hverdag, er det vores håb, at vi alle arbejder mere eller mindre ubevidst ud fra værdierne i forhold til vores adfærd og aktiviteter. Det betyder ikke, at vi ikke fortsat skal have aktiviteter i gang, men det vil formentlig blive i et mindre omfang.

### *Opstart*

Vi planlægger at sætte processen i gang ved at fællesarrangement. Dette er endnu ikke planlagt, men vil finde sted når lederuddannelsen er ved at være færdig (forår 2002). Til den tid er organisationen ligeledes justeret på plads m.h.t. medarbejderstaben.

### *Fællesmøder*

På fællesmøder vil vi løbende tage både generelle emner samt konkrete aktiviteter i forhold til værdierne op til debat.

### *Aktiviteter på tværs, mellem og i afdelingerne*

Værdierne skal omsættes fra at være noget ”abstrakt” til at blive noget konkret, som den enkelte kan forholde sig til.

Vi vil primært arbejde med værdierne ved at tage udgangspunkt i konkrete opgaver og situationer fra vores dagligdag. Det kan som eksempel være diskussioner om, hvordan man har oplevet at værdierne bliver efterlevet - hvad er godt og hvad er dårligt. På den måde får vi afstemt gensidige forventninger og kan få rettet op på adfærd og handlinger der ikke opleves som hensigtsmæssige.

Input og diskussioner i forhold til værdierne skal tages op på afdelingsmøder, og vi har planer om at lave tværgående arbejdsgrupper, der kan tage relevante problemstillinger op til afklaring.

#### *På individuelt plan*

Den enkelte medarbejder har en naturlig coach i sin nærmeste leder, men derforuden arbejder vi med tværgående ledelse, mener vi, det er lige så naturligt, at man får feedback fra øvrige ledere eller kolleger.

Vi ønsker et åbent miljø præget af tillid, hvor både ris og ros er naturlige elementer i det at være med til at udvikle hinanden og skabe dynamik. Vi arbejder med begrebet "aktionsorienteret adfærd", hvilket bl.a. betyder, at det ikke alene er acceptabelt, men vi forventer også, at vi alle coacher hinanden. Det kan være en svær rolle for nogle medarbejdere, og andre igen har lettere ved at give ris end ros eller omvendt. Derfor overvejer vi til at starte med, at alle får en "personlig coach". Hvis vi har en konkret aftale med en nær kollega om at give hinanden konstruktive tilbagemeldinger på adfærd, vil det være lettere at tackle for den enkelte.

I det hidtidige arbejde med værdierne har vi fået indikationer fra flere medarbejdere om, at det faktisk opleves som lettere at give ris og ros, når man bruger værdierne som udgangspunkt. Udover den løbende dialog omkring værdierne vil de indgå som en del af medarbejderudviklingssamtalerne. Her drøftes den enkeltes indsats i forhold til værdierne og der laves konkrete udviklings-/handlingsplaner.

### *Synliggørelse - information*

En vigtig del af processen er at få alle engagerede i arbejdet. Udover de konkrete aktiviteter der skal foregå, tror vi det er vigtigt for motivationen, at alle føler sig velinformerede og ”med” på hvad der foregår. Derfor vil vi arbejde med information om og synliggørelse af værdiarbejdet på forskellige fronter. Ønsket er, at værdierne bliver en ”rød tråd” der afspejles i hele firmaet.

Nogle af de ting vi vil arbejde med er:

- Debatter på fællesmøder
- Information i ”Ascom’mer” (firmaorientering)
- Bruge vores Intranet til information/synliggørelse
- Information på hjemmeside
- Bruge værdierne aktivt i forbindelse med rekrutteringer
- Andre ideer fra medarbejderne på synliggørelse via diverse ”visuelle” ting: f.eks. ophængning af vision og værdier på relevante steder, på musemåtter, visitkort, opstartside på pc’erne, på dækkeservietter, personligt ”værdikort” med individuelle mål

Ideerne har indtil nu været mange, og når vi sætter processen i gang, vil medarbejderne blive involveret.

## **7 . Erfaringer hidtil**

På baggrund af vort hidtidige arbejde med værdierne har vi gjort os nogle erfaringer, som vi vil tage ved lære af, når vi re-introducerer processen:

- Det er ”hårdt” arbejde at arbejde med værdier. Resultaterne kommer ikke af sig selv.
- Arbejdet skal prioriteres, og de nødvendige ressourcer skal afsættes.
- Lederne skal være specielt gearede til at kunne tackle processen.

- Planer skal ikke meldes ud i organisationen, før man er klar til at igangsætte arbejdet, det opfattes af medarbejderne som nedprioritering af værdierne.
- Aktiviteter/planer skal koordineres, og der skal informeres løbende.
- Værdiarbejdet er en løbende proces der aldrig stopper, men omfanget af aktiviteterne vil variere.
- Vi vil fra tid til anden få brug for en "vitaminindsprøjtning" med nye input fra eksterne.

## 8. Grundlaget for det videre arbejde

Kort før sommerferien i år gennemførte 2 studerende fra RUC en anonym spørgeskemaundersøgelse i Ascom Danmark. Input fra undersøgelsen er endnu ikke helt behandlet, men svarene indikerer helt tydeligt, at vi har et rigtigt godt grundlag at starte processen op på.

Til eksempel er her resultater på nogle af de generelle spørgsmål:

<i>Hvordan er din holdning til at arbejde med værdier?</i>	
55%	Meget positiv
43%	Positiv
3%	Neutral

<i>Hvordan har informationsniveauet været i forbindelse med processen?</i>	
55%	Godt
35%	Neutral
8%	Dårligt
3%	Meget dårligt

Værdiarbejdet har i det første forløb i 2000 været utroligt givende for os alle. I den korte periode hvor vi arbejdede bevidst med værdierne, nåede det trods alt allerede at "flytte" nogle grænser for mange af os. Vore kolleger efterspørger processen med værdierne, så det er et privilegeret udgangspunkt at starte op fra - og pålægger os

Har arbejdet med værdier betydning  
for virksomhedens overlevelse?

50%            Meget enig

45%            Enig

5%             Neutral

samtidig et ansvar om at forvalte  
kollegernes opbakning med: respekt, vilje,  
begejstring, kunde-orienteret nærhed og  
plads til mangfoldighed.

# Værdier, ledelse og organisation

## - Et forsvar for etisk værdiledelse

Af Jacob Dahl Rendtorff  
Roskilde Universitetscenter  
Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi

I dette foredrag vil jeg undersøge forholdet mellem værdier og organisationer. Spørgsmålet er, hvilken rolle værdier spiller i organisationer? Her kan vi ikke komme uden om, at værdier er centrale for at forstå organisationens funktion, mening og formål. Samtidig er organisationer kendetegnet ved at bestå af mange forskellige former for værdier. Her er problemet, hvordan vi meningsfuldt kan skelne mellem disse forskellige typer af værdier. Hvad er f.eks. forholdet mellem de økonomiske og de etiske værdier der ofte står i mere eller mindre direkte modsætning til hinanden i virksomhedernes arbejde med værdibaseret ledelse.

Mit oplæg vil på denne baggrund koncentrere sig om at definere værdibegrebet og virksomhedens ”oprindelige” værdier der bestemmer dens mening og basale funktion i samfundet. Disse værdier kendetegner det, som samfundet og os alle sammen forstår ved en markedsøkonomisk virksomhedsorganisation. Ud fra en definition af virksomhedens oprindelige værdier, vil jeg indkredse begrebet om værdibaseret ledelse og, ud fra en række kritiske synspunkter på værdibaseret ledelse, forsøge at evaluere virksomhedens oprindelige værdier i lyset af de etiske værdier.

Konkret er min analyse af forholdet mellem organisationer og værdier opdelt i følgende hovedpunkter:

1. Definition af værdibegrebet
2. De oprindelige værdier i virksomheder
3. Kritikken af værdibaseret ledelse
4. Værdibaseret ledelse mellem oprindelige og etiske værdier

## 1. Definition af værdibegrebet

En af vanskelighederne ved den aktuelle diskussion af værdibaseret ledelse er, at værdibegrebet har mange forskellige betydninger.<sup>1</sup> Værdibegrebet påvirker f.eks. politiske debatter om virksomhedens sociale ansvar. Det hævdes, at virksomheder ikke længere blot skal interessere sig for at profitmaksimere og opfylde aktionærernes krav, men være mere samfundsansvarlige.

Her bliver spørgsmålet så, hvilke værdier der egentlig bør bestemme virksomhedens handlinger, så den bedst udfylder sin plads i samfundet. Denne flertydighed påvirker også det praktiske værdiarbejde i virksomheder, hvor man ofte står over for komplicerede definitionsproblemer.

På denne baggrund er det på sin plads at komme med nogle afklarende definitioner af værdibegrebet. Her kan vi ikke komme uden om, at værdibegrebet ikke er entydigt, men hele tiden defineres på mange forskellige måder der ofte anvendes i flæng, uden at folk er særlige opmærksomme herpå.<sup>2</sup>

Nogle af de vigtigste måder hvorpå værdibegrebet anvendes, er således:

1. Værdi som en subjektiv opfattelse af en objektiv virkelighed. Her behøver "subjektiv" ikke bare at blive forstået som "individuel præference", men det kan også forstås mere fundamentalt som de værdier der konstituerer det enkelte menneskes personlighed, livssyn og eksistensopfattelse.<sup>3</sup> Disse værdier kan derfor ikke undgå at påvirke det enkelte menneskes handlinger, krav og forventninger til verden.
2. I forlængelse heraf kan værdier forstås som en række dimensioner ved en fælles virkelighed i grupper, institutioner eller samfundet som helhed. I mange tilfælde bliver individets værdier til i samspillet med andre mennesker i forskellige livsformer og andre sammenhænge, f.eks. arbejdsliv hvor mennesker lever og virker sammen.

---

<sup>1</sup> Brenda Almond & Bryan Wilson: *Values. A Symposium*, Humanities Press International, Atlantic Highlands, 1988

<sup>2</sup> "Intrinsic Value. A false Foundation" in Tara Smith: *Viable Values, A Study of Life as the Root and Reward of Vitality*, Rowman & Littlefield Publishers, New York, 2000. p. 62.

<sup>3</sup> Se f.eks. Jean-Paul Sartres eksistentialistiske definition af værdibegrebet. Se Jacob Dahl Rendtorff: *Jean-Paul Sartres filosofi*, Reitzel, København 1998.



3. I bredere forstand udtrykker værdier i denne sammenhæng grundantagelser ved forskellige verdensopfattelser og livssyn. Man taler f.eks. om de grundlæggende værdier i den danske kulturtradition eller i velfærdsstatens hensyn til beskyttelse af de svageste i samfundet. Ligeledes kan man tale om A.P. Møllers basale forretningsværdier.
4. I alle disse sammenhænge er det karakteristisk, at værdier fremtræder som målestokke for at tilskrive positive eller negative evalueringer til et sagsforhold i verden. En mere almen definition af værdibegrebet kunne derfor være, at værdier er standarder som danner grundlag for vurderinger af faktiske sagsforhold som gode eller dårlige.

Måske er den bedste måde at forstå værdier mere præcist at analysere forskellige former for værdikonflikter. Her bliver det klart, at vi først bliver rigtig bevidste om vores værdier, når vi betvivler dem. Vi bliver pludselig tvunget til at vurdere grundlaget for vores handlinger, og hvorfor vi handler, som vi gør.

Når det sker, bliver vi tvunget til at tage stilling til vores værdier, og spørgsmålet melder sig om der er noget vi betragter som "godt i sig selv" uafhængigt af andre forhold. Hvis vi bliver i stand til at identificere en sådan "værdi i sig selv" (intrinsisk værdi), bliver det klart, at en sådan bør være efterstræbelsesværdig både i vores egen tilværelse og i vores liv i organisationer.

Selvom vi gerne vil finde noget der har værdi i sig selv, bliver vi imidlertid også klar over, at dette kan være vanskeligt at definere, og at forskellige grupper og mennesker, afhængigt af deres øvrige verdensbillede, kan have mange forskellige opfattelser af "værdi i sig selv".

I praksis bliver værdiafklaring derfor ofte præget af en pluralistisk opfattelse af værdier, hvor det hurtigt bliver klart, at forskellige mennesker og organisationer har forskellige opfattelser af værdier der afhænger af specifikke forhold og omstændigheder.

Samtidig kan vi ikke komme uden om, at der inden for forskellige institutioner og kulturer findes mange forskellige former for værdier: økonomiske værdier, retslige værdier, politiske værdier og etiske værdier. Selvom de i meget få tilfælde virkelig kan siges at have karakter af at udtrykke ”værdi i sig selv”, påvirker alle disse værdier organisationers handlemåder.

Konkrete virksomheder er derfor præget af mange forskellige værdier der påvirker deres historiske, kulturelle karakter og udseende. Ligesom samfundet udgør en mangfoldighed af værdier, der af forskellige grupper opfattes som mere eller mindre ”hellige” eller vigtige, består virksomheden af mange forskellige værdier der karakteriserer dens forhold til omverdenen. Alle virksomhedens medlemmer, både ledere og medarbejdere, er med til at forme disse værdier der tilsammen udfolder sig i organisationens karakter.

Derfor kan man sige, at værdier i organisationer både har en deskriptiv og en normativ funktion. Således kan man ikke fuldstændig adskille værdier fra kendsgerninger. Værdier er dele af organisationer og samtidig påvirker de normative beslutninger i forskellige institutioner. Derfor er de både fakta og normer. De udtrykker aktørers implicitte og eksplicitte forestillinger der motiverer disse aktører til at forfølge eller handle i forhold til specifikke mål. Værdier har derfor såvel en kognitiv som en normativ indflydelse på aktører i virksomheden.

På den måde har værdier både en psykologisk og en sociologisk betydning, eftersom de fungerer som grundlag for verdensopfattelser og overbevisninger i forskellige typer af kulturer. Samtidig bliver værdier grundlag for individernes dømmekraft. Her fungerer de som normative standarder der bestemmer adfærd og opførelse blandt individer i organisationer.

Derfor kan værdier kun forstås med reference til forestillingen om ”organisationskultur”.<sup>1</sup> Man kan ikke komme uden om, at de synlige aspekter af organisationskulturen, der udtrykker sig i ”kreationer” og ”artefakta”, er baseret på en

mere fundamental forståelse af organisationens mening. Værdierne er yderst vigtige for at definere denne meningssammenhæng der udtrykker sig i organisationens symboler og samlede kultur.

Samtidig bidrager organisationens medlemmer i kraft af deres opførelse og værditolkninger til at fastholde en vis helhed i organisationen, bestemt af en mere eller mindre eksplicit kultur og tradition, der udtrykker sig igennem organisationens bestemte sæt værdier. Disse kulturformer påvirker og skaber de menneskelige erfaringer og de enkelte individers opfattelser af det gode liv i organisationen.

Værdierne er således en integreret del af organisationskulturen. Der findes altså ikke en værdi i sig selv der er uafhængig af organisationens specifikke kulturelle kontekst. I organisationen har værdierne både en subjektiv og en objektiv betydning. De opstår i en kulturel sammenhæng, men udtrykker samtidig en vis universalitet eftersom de peger ud over den kulturelle kontekst, som de opstår i.

I forlængelse heraf bør virksomhedsetik og værdiledelse tage udgangspunkt i den deskriptive kortlægning af specifikke værdier i organisationer. Dette er imidlertid ikke nok. Værdiledelse handler frem for alt om normative evalueringer af funktioner og betydninger af virksomhed og andre organisationer. Min analyse har derfor en dobbelt opgave: identificere organisationers basale værdier og derefter evaluere og bedømme disse værdier med henblik på at udvikle et sikkert fundament for værdiledelse.

## 2. Virksomhedens oprindelige værdier

I et historisk perspektiv er det klart, at værdier ikke kan adskilles fra erhvervslivets virke. Max Weber beskrev forbindelsen mellem kapitalisme og etik ved at undersøge puritanernes og andre protestantiske gruppers rolle i fremvæksten af kapitalismen.<sup>2</sup> Weber var godt klar over, hvad den protestantiske etik gik ud på. Det gjaldt om at tjene så mange penge som muligt og leve så nøjsomt som muligt, så man kunne vise, at man var fortjent til frelsen. Denne opfattelse af kapitalismens værdier har haft en stor

---

<sup>1</sup> Dette udtrykkes f.eks. i Edgar Schein: *Organizational culture and leadership*.

<sup>2</sup> Max Weber: *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*.

betydning - også i dag - hvor de fleste virksomheder grundlæggende set er bestemt af en stærk og dominerende arbejdsmoral.<sup>1</sup>

Senere beskrev Weber også det bureaukratiske menneskes værdier. I sine analyser af bureaukratisk arbejdsmoral fandt han ud af, at det moderne arbejdsmenneske lever efter en strengt objektiverende målrationalitet og opfatter alle andre værdier som baseret på subjektivt sindelag. I moderne organisationsteori har man i forlængelse heraf udviklet begrebet om "Organisation Man", det pligtopfyldende kontormenneske der kun lever ud fra organisationens instrumentelle rationalitet, dvs. "det organisatoriske imperativ af økonomisk effektivitet".

I bogen *Organizational America* (1979) hævder organisationsteoretikerne Scott og Hart således, at ledere sjældent tænker på værdi som andet end instrumentelle værdier.<sup>2</sup> De bevæger sig aldrig rigtig ind på værdisystemerne, og de stiller aldrig rigtig spørgsmålstegn ved de moralske og etiske principper bagved deres handlinger. Scott og Hart mener, at medarbejderne lader sig dominere af organisationens nødvendighed. De kalder det for det "organisatoriske imperativ".<sup>1</sup> I lyset af det organisatoriske imperativ er organisationer ikke andet end handlings- og styringssystemer. Disse systemer styres af værdimæssige imperativer der udelukkende forholder sig til behovet for at sikre organisationens funktioner, så den opfylder sine opgaver. Det organisatoriske imperativ udtrykker således en værdimæssig indstilling der udelukkende har blik for "organisationens helbred" I lyset heraf fremtræder de behov og ønsker, som medarbejderne i organisationen måtte have, som mindre betydningsfulde.

I det organisatoriske imperativ sker der en total fusion mellem individets og organisationens handlinger og rationalitetsforståelse. I modsætning hertil argumenterer Scott og Hart for nødvendigheden af etiske værdier der står i modsætning til de instrumentelle værdier. Man kan sige at værdiledelse og virksomhedsetik går ud på at vurdere den moralske legitimitet, men også at analysere den funktionelle effektivitet ved det organisatoriske imperativ og forstå behovet for at

---

<sup>1</sup> Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen.

<sup>2</sup> Scott and Hart: *Organizational America*, Houghton, Mifflin Company Paper Back, Boston 1979.

supplere denne oprindelige virksomhedsværdi med andre typer af værdier og normative forestillinger.

En mere positiv opfattelse af organisationens oprindelige værdier findes imidlertid hos William C. Frederick i bogen *Values, Nature and Culture in the American Corporation* (1995).<sup>2</sup> Frederick argumenterer for, at organisationers og virksomheders oprindelige værdier kan føres tilbage til nogle grupper af værdier, der koncentrerer sig om:

1. Economizing (økonomisering, at have en god økonomi).
2. Power Aggrandizing (magtforøgelse, at få mere magt).
3. Ecologizing (økologisering, at forholde sig til omverden).

Frederick mener, at disse værdigrupper udtrykker de oprindelige værdier der udgør det essentielle i enhver virksomhed, og som derfor også viser sig som grundlæggende. De tre grupper af værdier sammenfatter og legitimerer den samling af formodninger, evalueringer, forhold og domsforudantagelser, der karakteriserer amerikanske virksomheder. Frederick benytter sig af både samfundsvidenskab og naturvidenskab til at begrunde sin teori, og han argumenterer for at disse værdigrupper er arketypiske værdier, der kan opfattes som resultatet af en naturlig evolutionsproces, der har givet disse værdier grundlæggende betydninger som de sociale forhold, der har formet de amerikanske virksomheder.<sup>3</sup>

Eftersom det på mange måder er den amerikanske organisationsmodel, der udtrykkes i vores dages virksomheder, mener jeg, at man, selvfølgelig med visse modifikationer, kan betragte de tre typer af værdier som grundlæggende i alle typer af virksomheder i liberale samfund, indbefattet f.eks. danske virksomheder. Dette bliver klarere, når vi ser nærmere på det konkrete indhold af de nævnte værdigrupper.

---

<sup>1</sup> Ibid, p. 36 ff.

<sup>2</sup> William C. Frederick: *Values, Nature and Culture in the American Corporation*, London 1995, p. 7 ff.

<sup>3</sup> Ibid. p. 36.

”Economizing” er en samlebetegnelse for de værdier der udtrykkes i virksomhedens økonomiske aktivitet.<sup>1</sup> En virksomhed forstås her som en organisation der søger at opnå økonomisk vækst på et liberalt marked. Rationaliteten i denne økonomisering er baseret på cost-benefit-kalkulationer, hvor de grundlæggende værdier er baseret på bestræbelse efter at opnå økonomisk rentabilitet. Man kan sige, at det er hensynet til den økonomiske bundlinie, der er det egentlige værdigrundlag for virksomhedens økonomisering.

Frederick argumenterer i denne sammenhæng for, at virksomheden ønsker at finde den maksimale ligevægts position i forhold til den økonomiske vækst på et givet marked. Virksomheden er et selvorganiserende økonomisk voksende system der stræber efter systemisk helhed på et økonomisk marked. Det er interessant, at Frederick påstår, at profitmaksimering ikke nødvendigvis er en oprindelig værdi i virksomhedsorganisationen. Han argumenterer for, at profitmaksimering er sekundært til virksomhedens økonomiske organisering. Samtidig kan organisationsudviklingen ikke fuldstændig forstås ud fra de økonomiske værdier, men inddrager magtforhold og samspil med omgivelserne.

”Power Aggrandizing” henviser her til virksomhedens bestræbelse på at udvikle og forstørre sin magtposition og rodfæste sit herredømme i verden.<sup>2</sup> Denne gruppe af værdier betegner både den interne og den eksterne stræben efter magt i organisationer. Magt beskrives som både et faktum og en repræsentation i menneskers bevidsthed. Magten gør sig gældende i virksomhedens hierarkiske struktur, og den viser sig i markedsøkonomiens fundering i den private ejendomsret til virksomhederne. Derfor karakteriseres dominans over andre som et arketypisk og originalt træk ved de værdier som kendetegner moderne virksomhedsorganisationer. Dette indbefatter såvel symboliserede som ritualiserede symboler der medvirker til at grundlægge magtdannelsen i virksomheden. Interne og eksterne magtrelationer kan bidrage til at fastholde denne magt. Magtbegær bestemmer mange af virksomhedens bestræbelser på at danne organisationsstrategier, politikformuleringer, udviklingsplaner, mv.

---

<sup>1</sup> Ibid., p. 51.

<sup>2</sup> Ibid., p. 61.

”Ecologizing” er et tredje basalt træk ved virksomheden der udtrykker dens basale værdier.<sup>1</sup> Begrebet om virksomhedens økologi anvendes her på en meget bred måde som udtryk for interaktionen mellem firmaet og dets omgivelser.

Virksomhedsøkologiske værdier udtrykker grundlæggende set, at virksomheden ønsker at opnå et godt forhold til omverdenen for at overleve som organisatorisk enhed.

Virksomheden bestræber sig altid på at overleve som virksomhed i interaktion med omgivelserne. I denne forbindelse kan man sige, at virksomheden handler i en enhed af det økologiske system og det socialøkonomiske system. Det er karakteristisk for virksomheden at den, i dens stræben efter at overleve, påvirker miljøet, jorden og samfundets bæredygtighed, og at virksomhedens overlevelse samtidig er afhængig af denne interaktion med omgivelserne.

I denne forbindelse er teknologisk innovation en vigtig måde, hvorpå virksomheden både kan forbedre vækst, systemisk sammenhæng og opnå økologisk stabilitet med omgivelserne. Teknologi og teknologisk udvikling bidrager til højere systemisk kapacitet i forhold til omgivelserne.

En mere normativ formulering af de tre former for værdier findes i John Elkingtons bog *Canibals with Forks. The triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Business*, hvor han taler om “The Triple Bottom Line”.<sup>2</sup> Denne indbefatter både den økonomiske, sociale og miljømæssige bundlinie. Den største forskel er i forhold til virksomhedens oprindelige værdier, at den sociale bundlinie sættes overfor magten, og at miljøværdier ikke opfattes så generelt som hos Frederick.

Fredericks beskrivelse af de oprindelige værdier kan opfattes som en redegørelse for de faktuelle værdier der påvirker virksomheder. Men fakta begrunder ikke legitimitet. Værdibaseret ledelse og etisk management stiller derfor spørgsmålet om forholdet mellem virksomhedens oprindelige værdier og etiske værdier. Værdibaseret ledelse kan ses som en måde, hvorpå virksomheden kan opnå harmoni med omgivelserne, opnå integritet og respektere sine interesser. Værdibaseret ledelse bidrager her til

---

<sup>1</sup> Ibid., p. 146.

<sup>2</sup> John Elkington: *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, London 1997.

moralsk vurdering af virksomhedens oprindelige værdier, og det er opgaven for værdibaseret ledelse at udvikle en etisk legitim formulering af de oprindelige værdier.

### 3. Kritikken af værdibaseret ledelse

Dette krav om værdibaseret ledelse har været modtaget på mange forskellige måder. Den franske filosof Alain Etchegoyen mener, at vi lever i en krise, hvor mange partikulære etikker er trådt i stedet for behovet for en universel moral.<sup>1</sup> De mange programmer for etik- og værdibaseret ledelse i virksomheder udtrykker en ny rekonstruktion af etik på et tidspunkt, hvor den ikke længere er mulig som noget partikulært. Etikken er i moderniteten blevet grundlæggende dekonstrueret.

I øvrigt har moderne organisationer efter Etchegoyens mening ikke reelle etiske motiver om at forbedre de oprindelige værdier. Den nye værdibevægelse er ikke en ny moral, men derimod en ny Taylorisme, hvor værdibaseret ledelse fungerer som ideologi til at få virksomhederne til at fungere bedre.

Den moderne virksomhed arbejder ifølge denne opfattelse slet ikke med at forfølge et moralsk imperativ, men etikken er blevet en del af det organisatoriske imperativ og indføres kun for at medvirke til at forbedre organisationens "image". Den nye etik i de forskellige værdiledelsesprogrammer er efter denne opfattelse et forsøg på at fremme ideologien hos en bestemt gruppe i stedet for at tænke på en universel moralsk facon.

Værdibaseret ledelse udtrykker i stedet virksomhedens arbitrære interesser for at forbedre virksomhedens økonomi og få større profit. Etikken er blevet til en forretning, og sloganet "Ethics Pays" er blevet sat i stedet for den almindelige interesse for moral. Integrationen af etik i "mission statements", etikkoder og formålsparagraffer får medarbejdere til at tro, at de tilhører organisationen. Men det er manipulation, når virksomheden får den stakkels medarbejder til at føle, "at han bygger en katedral". Kritikken går ud på, at værdibaseret ledelse danner myter, der får virksomheden til se ud som en ansvarlig organisation, men i virkeligheden sigter den ikke mod andet end at forbedre økonomien, magten og forholdet til omgivelserne. Man hævder, at

---

<sup>1</sup> Alain Etchegoyen: *La valse des ethiques*, Le Seuil, Paris, 1991.



virksomhedens medarbejdere skal integreres i en fælles kultur der gør dem til en del af organisationen. Værdiledelse skal skabe følelse af fællesskab i en fælles værdikultur og der manipuleres med medarbejderne ved at etablere mange forskellige symboler i værdikulturen.

Risikoen ved værdibaseret ledelse er ifølge denne opfattelse, at etikken i stedet for at åbne for en fri og autonom refleksion ikke tjener andet end økonomisk nytte. Ledelsen vil gøre nødvendigheden (den økonomiske) til en dyd. Men den præsenterer virksomheden for interessenterne som et fællesskab med kreativitet, deltagelse og solidaritet.<sup>1</sup> Der skabes en fælles forestilling, der kan hjælpe individet til at blive sig selv på arbejdet. Men samtidig dækker det over manglen af demokrati på arbejdspladsen. Problemet er, at man ikke kan sammenblande virksomheden med kirken. Virksomheden er ikke en kirke, men den er præget af de hårde arbejdsrealiteter der altid vil komme til udtryk i virksomhedens oprindelige værdier.

Man kan i denne forbindelse sammenligne bestræbelserne på at indføre værdibaseret ledelse med Saint-Simons utopiske socialisme. Ligesom de utopiske socialister tror man, at man kan forene menneskene i et lykkeligt fællesskab - virksomheden. I hver virksomhed gælder det om at skabe en fælles kultur baseret på en nærmest religiøs ide om det fælles gode. Den nye ideologi fremføres med en forestilling om, at mennesket først og fremmest virkeliggøres på arbejdet.

I forlængelse heraf fungerer etisk kommunikation om værdier som både indre og ydre ideologisk retfærdiggørelse. Man anvender tomme ord som solidaritet, ansvar, loyalitet, integritet, respekt, mod, tolerance, transparens, autonomi, personlig udvikling og perfektion. Denne lokale etik sikrer økonomisk magt samtidig med at give det falske indtryk af at tjene fælles etiske idealer.<sup>2</sup>

Dette skaber illusionen om, at virksomheden har en sjæl, og om at det er muligt at kombinere økonomi, magt og moral. Man vil gøre markedets værdier til moralske værdier. Ifølge denne holdning er det ikke virksomhedens, men lovgiverens opgave at

---

<sup>1</sup> Ibid., p. 123.

<sup>2</sup> Ibid., p. 135.

definere samfundets etiske værdier igennem lovens universelle moralske indhold. Men det er en illusion at tro, at virksomheden kan give menneskets liv den højeste værdi.

Jeg opfatter denne hårde kritik, baseret på en forestilling om, at man ikke kan komme ud over de oprindelige værdier, som en stor udfordring til værdibaseret ledelse. Hvordan undgår vi, at værdier blot bliver en ny form for moralsk Taylorisme, som de kloge medarbejdere straks gennemskuer? Alligevel tror jeg ikke, at denne indvending gælder alle typer af værdiledelse. Spørgsmålet er, hvordan vi udvikler en refleksiv form for værdiledelse, der ikke ender med at blive ideologi og falsk bevidsthed. Derfor vil jeg i det følgende formulere nogle krav til værdibaseret ledelse der bestræber sig på at komme ud over den skarpe kritik, uden dog at afvige totalt fra teorien om virksomhedens oprindelige værdier.

#### **4. Hen imod etisk værdibaseret ledelse**

I det hele taget stiller analysen af forholdet mellem de oprindelige værdier og den værdibaserede ledelse som en respons på disse værdier, der imidlertid ikke nødvendigvis gør op med disse værdier, det vanskelige spørgsmål, om man kan have værdibaseret ledelse i virksomheden uden at ende i ideologi. Problemet er, om der er en vedvarende modsætning mellem virksomhedens oprindelige værdier om "Economizing", "Power aggrandizing" og "Ecologizing" og så de etiske værdier i virksomheden.

Vi bliver nok nødt til at acceptere en vis spænding mellem de etiske værdier og virksomhedens oprindelige værdier. Men samtidig kan vi ikke komme uden om, at der også er etiske værdier blandt virksomhedens oprindelige værdier. Virksomheden inkarnerer igennem dens oprindelige værdier en faktisk opfattelse af etikken. Derudover kan vi ikke komme uden om, at værdibaseret ledelse ofte introduceres i situationer, hvor organisationer står i en moralsk krise med hensyn til at fastholde den systemiske helhed og integritet i organisationen.

Lad mig derfor nu give en definition af værdibaseret ledelse, der bygger bro til de oprindelige værdier i virksomheden, uden at ende i ideologi. Om dette forslag til

værdibaseret ledelse stadig kan udsættes for Etchegoyens kritik må bagefter være op til den enkelte at dømme!

Udgangspunktet bør efter min mening være, at værdibaseret ledelse opfattes som et bidrag til en bevidstgørelse om, hvordan individer og organisationer kan hjælpes til at handle etisk. Det gælder om at integrere individ og organisation på en måde, der er berigende for begge parter.<sup>1</sup> Grundlæggende set er der en tæt forbindelse mellem værdier og regler. Men værdiprogrammer overskrider regelprogrammer (Compliance Programs).<sup>1</sup> Lovregler er kun en lille del af værdiledelse. Ethiske værdier udtrykker en bredere og idealistisk tilgang til ledelse. Der er en tæt forbindelse mellem etik og værdier, selvom etik og værdibaseret ledelse ikke er det samme.

På trods af at værdibaseret ledelse er orienteret mod den trefoldige bundlinie, går det ud på at sikre et bedre forhold mellem individ og organisation. Det drejer sig om at engagere mennesker i deres organisation med henblik på at forbedre organisationens systemiske integritet. Et velfungerende værdiprogram i en organisation bliver en naturlig del af kulturen i organisationen. Værdierne bliver også indre værdier, en personlig værdistandard, der kommer til at styre individernes adfærd.

Forbedringen af organisationens integritet ved programmer for værdibaseret ledelse kan ske under udviklingen af forskellige former for credo statements, etiske koder og principper der tilpasses den enkelte organisation. Disse værdier skal på en gang afspejle de partikulære og de universelle elementer af etikken. Der er en stor grad af moralsk frihed i organisationen, men de vedtagne værdier må ikke stå i modsætning til samfundets etiske begreber og værdier. Det er en vigtig udfordring for organisationen at opnå den rette balance mellem det partikulære og det universelle.

Værdibaseret ledelse kan have mange forskellige strukturer. Den kan være indskrænket til at være en simpel missionsstatement, men også tage form af et detaljeret sæt regler og komplicerede regnskabs- og rapporteringsmekanismer.

---

<sup>1</sup> Dawn-Marie Driscoll & W. Michael Hoffman: *Ethics Matters. How to Implement Values-Driven Management*, Centre for Business Ethics, Bentley College, Waltham Massachusetts, 2000, p. 1 ff.

Forskellige virksomheder, af forskellig størrelse, men også forskellige arbejdsformer og virksomhedskultur, kan have behov for forskellige typer af værdibaseret ledelse.<sup>2</sup>

Initiativet til værdibaseret ledelse kan ses som en bestræbelse på at skabe en kollektiv identitet for organisationen. På denne måde dannes en selvbevidsthed i organisationen. Dette skaber organisationens virksomhedskultur. Organisationens ledelse og medarbejdere er orienteret hen imod viden om virksomhedens indre og ydre aspekter. På denne baggrund starter organisationen med at beskrive de etiske problemer og dilemmaer som den står over for. Etiske spørgsmål bør derfor diskuteres på organisationens ledelses- og bestyrelsesmøder. Dette bidrager til at åbne for etisk refleksion på alle niveauer i organisationen.

Udover at det er vigtigt at understrege, at etikprogrammer eller etikkoder kan have mange forskellige former, kan man fremhæve, at de bør være baseret på medarbejdernes engagement for organisationens værdier. Dette skulle hjælpe til medarbejdernes engagement for værdierne i organisationen.<sup>1</sup>

I denne sammenhæng er det også vigtigt, at værdier udvikles i forbindelse med en dialog med virksomhedens vigtigste interessenter. Dialogen med interessenter (Stakeholders) har fremtrædende betydning for forbedring af organisationens kultur. Derfor kan etik i organisationen også bidrage til at forbedre viden, refleksion og forståelse for konkret udvikling af den moralske dimension i organisationen. Værdiprogrammet kan blive videreført med et program for træning og forbedring af de etiske kapaciteter og refleksionsmuligheder blandt organisationens medlemmer.

Man kan endvidere fremhæve, at et vigtigt resultat af virksomhedens arbejde med værdibaseret ledelse bør være forbedring af evnen til etisk refleksion hos medarbejdere og hos andre medlemmer af organisationen. Den etiske træningsproces sikrer, at organisationen danner en etisk kultur igennem bestræbelserne på selv-refleksion og læring. Institutionaliseringsen af en kultur af fælles værdier gør, at

---

<sup>1</sup> Ibid, p. 21.

<sup>2</sup> Ibid, p. 33.

individerne bliver meget mere engagerede i aktiviteter og mål i organisationen. Men en sådan læringsproces er ikke nødvendigvis det eneste der bør gøres. Et ordentligt etikprogram bør også indeholde procedurer for evaluering, rapportering og regnskab. Disse evalueringer kan betragtes som lige så vigtige som virksomhedens økonomiske regnskaber. Regnskaber medvirker til at formalisere den etiske kultur i virksomheden.

Denne definition af værdibaseret ledelse er rettet imod at komme ud over de ovennævnte farer og undgå kritikken af den ideologiske dimension af værdibaseret ledelse. Etik kommer nu forhåbentlig til at fungere som den integrerende kraft i virksomhedens aktiviteter. På den måde bevæger organisationen sig fra at være bestemt af det organisatoriske imperativ hen imod social ansvarlighed. Dette udtrykkes i en bestræbelse på at finde den rette balance mellem individ og organisation samt virksomhed, samfund og politisk fællesskab.

---

<sup>1</sup> Ibid, p. 59-69.



## Analyser af værdier

*Analysen af værdiers empiriske betydning analyseres i Søren Jags bidrag, idet konventionsteorien bruges til at beskrive forskellige typer af empirisk genkendelige værdisystemer. Der argumenteres for, at der findes mange værdier som trækker på forskellige retfærdiggørelses-principper. Værdierne "lever" som i forskellige "verdner", f.eks. har "familieverdenen" sine egne principper, ligesom f.eks. "produktionsverdenen" har sine egne principper.*

*I Winnie Flensborg/Spar Nord Banks indlæg beskrives virksomhedens lange erfaring med værdier. Senest har banken gennemført en bevidst kulturforandring, fra "familiekultur" til "salgskultur". Udfordringen består i at institutionalisere "basis trust" som kulturel og ledelsesmæssig norm og lade dette tillidsprincip blive en gennemgående ledetråd i dialog, samarbejde og udvikling. Salgskulturen er fulgt op i det udviklingsstrategiske arbejde og der argumenteres for at den "tavse værdi" : basis trust, er et gennemgående princip i det strategiske arbejde.*





# En verden af værdier - hvordan kan virksomhedens mange værdier indkredses?

Af Søren Jagd  
Roskilde Universitets Center  
Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi

## 1. Indledning

Der er mange forskellige værdier på spil i virksomhedernes liv. Et vigtigt spørgsmål er, hvordan disse mange værdier kan beskrives empirisk. Jeg vil her præsentere et interessant, men relativt ukendt, fransk bidrag. Den franske konventionsteori har udviklet en teoretisk begrundelse for, hvorfor eksplicitte værdiorienteringer er afgørende for koordinering af sociale handlinger og har udviklet en beskrivelse af seks grundlæggende måder at retfærdiggøre og legitimere handlinger på.

Jeg behandler således kun et enkelt aspekt af konventionsteorien, om end det er et af de mest centrale. En mere uddybende beskrivelse af de mange forskellige typer af bidrag fra konventionsteorien kan findes i en kort introduktion på dansk (Jagd 1998) og i enkelte engelske introduktioner (Wagner 1994), (Wagner 1999), (Wilkinson 1997).

Konventionsskolen har sit udspring i en række konvergerende arbejder i begyndelsen af 1980'erne, primært af sociologen Luc Boltanski og økonomerne Laurent Thevenot og Robert Salais. Boltanski's og Thevenot's arbejde med henblik på at udvikle et begrebsapparat til analyse af konventioners rolle i koordineringen af sociale handlinger er et af de helt centrale bidrag (Boltanski 1990), (Boltanski and Thévenot 1983), (Boltanski and Thevenot 1987), (Boltanski and Thevenot 1989), (Boltanski and Thevenot 1991), (Thévenot 1989), (Thévenot 1990), (Thévenot 1993). Helt centralt står deres fælles arbejde på at beskrive de mest udbredte generaliserings- og retfærdiggørelsesformer. Videre udvikler de en analyse af, hvordan disse forskellige retfærdiggørelsesverdener bringes i samspil af aktørerne som led i koordineringen af deres adfærd.

## 2. Konventioner og koordinering mellem aktører

Boltanski & Thevenot's arbejde med at udvikle modellen af de forskellige legitimeringsverdener skete gradvist i løbet af sidste halvdel af 1980'erne (Dosse 1999) og blev præsenteret i bogen *De la justification. Les économies de la grandeur* (Boltanski & Thevenot; 1991).

Boltanski & Thevenot tager udgangspunkt i aktørernes usikkerhed omkring identifikation af en konkret situation. Pointen er, at organisationsmedlemmer, i en konkret situation, kan bringe mange forskellige vurderingskriterier på banen, der hver især er legitime kriterier: økonomi (hvilke løsninger giver laveste omkostninger?), teknisk effektivitet (hvilke løsninger giver de bedste produkter/serviceydelser?), tradition (hvilke løsninger er bedst i tråd med vores tradition?) osv. Derudover kan de enkelte aktører også anvende forskellige vurderingskriterier i dagens forskellige situationer - på arbejdet, i familien og i det offentlige liv.

Disse mange forskellige relevante vurderingskriterier skaber hele tiden usikkerhed om, hvilke kriterier andre aktører ønsker at anvende i en konkret situation. Der er, med andre ord, konstant brug for at udføre et enighedsskabende arbejde for at bestemme situationen som en delt og fælles situation. Vi deltager alle i et løbende arbejde med at skabe enighed og koordination mellem os selv og andre aktører. Enighedsbehovet, eller koordinationsbehovet, varierer stærkt mellem forskellige former for handling. Derfor udskilles situationer i henhold til deres forskellige behov for koordinering der f.eks. varierer mellem: *en vanlig gestus*, som blot refererer til personlige vaner, *en kommunikerbar vurdering*, som forudsætter en begrænset fælles forståelse, og *en generaliserbar vurdering*, som forudsætter kollektive konventioner der kan underkastes fælles undersøgelse og revision. Disse generaliserbare vurderinger karakteriseres som konventioner.

Konventioner udvikles som lokale svar på aktørernes usikkerhed om andre aktørers vurderingskriterier. Ved at knytte an til institutionaliserede konventioner kan usikkerheden om, hvordan andre opfatter en konkret situation mindskes markant, selvom den aldrig helt forsvinder. Boltanski og Thevenot peger på at vi kan studere

hvilke vurderingskriterier der bringes i spil, ved meget konkret at beskrive de begrundelser der gives af aktører i bestemte situationer. Især situationer hvor der er uenighed om de relevante vurderingskriterier er velegnede til at afsløre de forskellige aktørers vurderingskriterier. Den sociale konstruktion af enighed kan således studeres som en social proces, hvor uenighed gennem socialt enighedsskabende arbejde gradvist omskabes til enighed om, hvilke vurderingskriterier der, i denne konkrete situation, skal anvendes. Produktionen af enighed og koordination bliver dermed det egentlige fokus for analysen.

Boltanski og Thevenot mener at sociologiens traditionelle fokus på orden og rutineret adfærd er problematisk. I stedet bør fokus rettes mod konflikter og diskussioner om fænomener der afviger fra normal adfærd. I unormale situationer foretager de involverede aktører en eksplicit vurdering der synliggør de retfærdiggørelseskriterier, som de anvender.

Mange situationer kan håndteres uden, eller med begrænset, enighed om hvordan situationen skal forstås. For eksempel er det begrænset hvad tilfældige fodgængere, der befinder sig samme sted, har behov for af fælles opfattelser af situationen, mens der er et større behov for fælles opfattelser mellem købere og sælgere af en vare og mellem forældre i forbindelse med opdragelse af deres børn. Samfundet bliver i dette perspektiv ikke én altomfattende social orden, men en samling af multiple enigheder, såvel som uenigheder, af højst varierende udbredelse, varighed og indhold.

### **3. Beskrivelse af de mest udbredte konventioner**

Dette fører os til analysen af, hvordan forskellige retfærdiggørelsesverdener bringes i anvendelse af aktørerne. Med udgangspunkt i empiriske studier finder Boltanski & Thevenot at klassifikationer og vurderinger på det individuelle niveau kun fungerer effektivt, såfremt de knytter an til kollektivt accepterede klassifikationer og generaliseringer. Det centrale spørgsmål bliver derfor om der kan gives en oversigt over de vigtigste retfærdiggørelsesformer.

Boltanski og Thevenot foretager en analyse af klassiske politisk filosofiske tekster og finder seks idealtypiske generaliseringsformer<sup>1</sup> der hver især tager udgangspunkt i et fælles overordnet princip: inspirationsverdenen, familieverdenen, opinionsverdenen, den borgerlige verden, markedsverdenen og produktionsverdenen. Disse generaliseringsformer er forestillinger om harmoniske samfundsordener, hvor ét enkelt princip bringes i anvendelse overfor alle i samfundet. Alle vurderes efter samme målestok.

Boltanski & Thevenot specificerer seks tilsvarende handlingsverdener som analyseres ud fra en fælles ramme, gengivet, i stikordsform, i tabel 1. For at lette forståelsen af de seks skitserede handlingsverdener, vil jeg give en kort beskrivelse af dem.

*Inspirationsverdenen* er knyttet til evnen til at lade sig inspirere af ikke-jordiske ting. Idealet er "den religiøse" der ikke bekymrer sig om jordiske materielle forhold. De værdifulde objekter i denne verden er produkter der udtrykker skaberens genialitet. Et kunstværks handelsværdi eller funktionalitet har for eksempel ikke nogen betydning i denne verden. Det der tæller er værkets evne til at formidle kunstnerens inspiration og genialitet.

- *Familieverdenen* understreger værdien af familiens og traditionens videreførelse. Her er opdragelse og velvillig tilpasning til autoriteter (f.eks. familieoverhovedet) centrale kvaliteter. Mere generelt handler det om at respektere traditioner og etablerede magtrelationer.
- *Opinionsverdenen* understreger betydningen af andres vurdering af den enkelte aktør for opnåelse af social accept. Der fokuseres på betydningen af "opinionen" - det afgørende er at være kendt og at være berømt.
- *Den borgerlige verden* bygger på ideerne om den borgerlige stat. Accept af kollektive autoriteter, det repræsentative demokrati og overholdelse af landets love er centrale kvaliteter.

---

<sup>1</sup> Boltanski & Thevenot anvender begrebet "cité" : Cité inspirée, cité domestique, cité de l'opinion, cité civique, cité marchande og cité industrielle. De primære kilder til disse seks forestillingsverdener er: Inspirationsverdenen: Sankt Augustin's Gudsstaten, Familieverdenen: Bosseut: Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte (1700), Opinionsverdenen: Thomas Hobbes, den borgerlige verden: Rousseau: Du Contrat Social (1762), Markedsverdenen: Adam Smith: The Wealth of Nations (1776) og Produktionsverdenen: Saint-Simon.

- *Markedsverdenen* er en generalisering af det individuelle pengebegær som et middel til individuel og til kollektiv velstand. Den rige er stor i denne verden. Den "opportunistiske" spekulant eller handelsmand er eksempler på personer der befolker denne verden.
- *Produktionsverdenen* er en generalisering af skabertrang og effektivitet i forhold til at producere brugsværdi. Det er evnen til at kontrollere teknologien i forbindelse med produktionen af goder der tæller som centrale kvaliteter i denne verden.

På side 66 er de 6 verdener vist i skemaoversigt.

Boltanski & Thevenot understreger at disse seks verdener ikke kan betragtes om udtømmende. Empiriske studier vil afdække en række andre generaliseringsformer. Men disse seks beskrevne verdener vurderes at være en væsentlig del af den fælles europæiske kulturarv. Man kan forvente at alle kan forstå, og til en vis grad også kan acceptere, de grundlæggende principper i hver af disse verdener.

Virksomheden anvendes som en illustration af et socialt rum, hvor forskellige legitimeringsformer bringes i anvendelse i forhold til forvaltningen af én ressource - arbejdskraften. Ved at demonstrere hvor klart alle seks handlingsverdener er blevet relateret til virksomheden som socialt rum, ønsker Boltanski & Thevenot at sandsynliggøre en hypotese om, at alle situationer, i større eller mindre udstrækning, involverer et samspil mellem de seks verdener. Til illustration af de seks handlingsverdener i virksomheden anvendes ledelseslitteratur<sup>1</sup> der omhandler kreativitetsudvikling (inspirationsverdenen), forfremmelsesproblemet (familieverdenen), principper og teknikker i public relations (opinionsverdenen), fagforeningsmateriale om valg af tillidsmænd og -kvinder (den offentlige verden),

---

<sup>1</sup> Referencerne til de seks verdener i virksomhedsledelseslitteraturen illustreres med følgende bøger: B. Demory: *La Créativité en pratique*. Paris: Chotard et associés éditeurs, 1974; P. Camusat: *Savoir-vivre et promotion*. Paris: Éditions d'organisation, 1970; C. Schneider: *Principes et techniques de relations publiques*. Paris: Delmas, 1970; CFDT: *Pour élire ou désigner les délégués*, 1983, og CFDT: *La section syndicale*, 1981; M.H. McCormack: *What they don't teach you at Harvard Business School*, 1984 (der anvendes den franske oversættelse); M. Pierrot: *Productivité et conditions de travail; une guide diagnostic pour entrer dans l'action*. Paris: Entreprise moderne d'édition, 1980.

praktisk virksomhedsøkonomi (markedsverdenen) samt sammenhængen mellem arbejdsmiljø og produktivitet (produktionsverdenen).

#### **4. Hvordan løses uenigheder mellem 'verdensopfattelser'?**

Med udgangspunkt i problemstillingen om hvordan aktørerne løser konflikter indenfor eller mellem disse verdener, diskuterer Boltanski & Thevenot en række forskellige konflikttyper og løsningsmodeller. Da hverdagens situationer normalt er karakteriseret ved at de ikke kan relateres entydigt til én af disse verdener, består det forståelsesmæssige arbejde i at bestemme hvilken af disse verdener der skal have særlig betydning i den konkrete situation. Identifikationen af situationen bestemmer hvilket kriterie der skal anvendes i vurderingen. Der kan, på det analytiske plan, skelnes mellem tre forskellige typer af uenigheder: uenigheder med udgangspunkt i den samme verden, uenigheder mellem forskellige verdener der ikke fører til konflikter, og uenigheder mellem forskellige verdener der fører til konflikter.

Uenigheder indenfor den samme verden, f.eks. mellem teknikere der har forskellige løsningsmodeller på et konkret problem, løses typisk ved at gennemføre en prøve, hvor de konkurrerende løsninger testes for at se, hvilke af dem der bedst lever op til det fælles overordnede princip.

Uenigheder, der involverer forskellige verdener, anses dog for den mest typiske situation. Her er der tre muligheder:

- Afklaring med reference til en enkelt verden
- Etablering af en lokal løsning
- Etablering af et kompromis

Afklaringen med reference til én verden forudsætter at de involverede parter accepterer, eller lader sig overtale/presse til, at anvende samme fælles verden som reference. I en virksomhed kan der typisk være konflikter mellem fagfolk og økonomifolk, om det skal være tekniske eller økonomiske kriterier der skal være afgørende. Hvis en af parterne accepterer den andens kriterier, kan konflikten løses.

En lokal løsning kan findes, hvor hver enkelt aktør forsat referer til sin verden, men hvor man enes om en enkelt transaktion eller aftale. Problemet er, at disse lokale enigheder ikke kan generaliseres. Der kan derfor altid rejses tvivl om deres legitimitet anskuet fra én af de involverede verdener. Derfor er lokale løsninger af midlertidig karakter. Hvis andre personer involveres kan de sætte spørgsmål ved den konkrete løsnings legitimitet og dermed ophæve den tidligere, midlertidige enighed.

Kompromisset ses derimod som en mere varig løsning på konflikter mellem verdener. Kompromisset består i udarbejdelse af et tredje fælles gode der kombinerer elementer fra de to konfliktende verdener. Denne situation er dog heller ikke stabil, idet kompromisset ikke kan henføres til et alment fælles princip. Kompromisset kan derfor bringes til diskussion med reference til én af de involverede verdener. Et eksempel på et kompromis er en overenskomstaftale der midlertidigt løser en konflikt mellem arbejdere og arbejdsgivere. På trods af at aftalen er formelt accepteret kan der opstå situationer, f.eks. som følge af høj inflation, hvor en af parterne ikke længere føler sig forpligtet til at fastholde den opnåede aftale og i stedet søger en ny og mere fordelagtig aftale.

## **5. Nye typer af konventioner på vej?**

I senere arbejder har Boltanski og Thevenot, sammen og hver for sig, arbejdet på at udvide den grundlæggende model med andre vigtige konventioner. Thevenot, Moody og Lafaye (Thévenot, Moody and Lafaye 2000) har beskrevet, hvordan en miljøorienteret retfærdiggørelsesform har udviklet sig i Frankrig og USA. Denne verden er dog ikke beskrevet så detaljeret som de oprindelige seks verdener.

Boltanski og Chiapello (Boltanski and Chiapello 1999) har beskrevet, hvordan en projektorienteret retfærdiggørelsesform er kommet til at spille en central rolle i moderne virksomheder. Boltanski og Chiapello har beskrevet denne nye retfærdiggørelsesform efter samme metodik som anvendt tidligere. Derfor kan der gives en mere grundig beskrivelse af 'projektverdenen' som en ny idealtypisk retfærdiggørelsesform. Hovedtrækkene er opsummeret i Figur 2 nedenfor.

Figur 2. Projektverdenens opbygning

<b>Ligeværdss-princip</b>	<b>Fælles generelt princip</b>	<b>Aktiviteten, projektet, udvidelse af netværket, udvidelse af relationer</b>
	<b>Naturlig relation mellem individer</b>	Forbindelsen Kommunikere, koordinere, tilpasse sig til andre, have tillid til
	<b>'Storhed'</b>	Forpligtet, engageret, mobil Entusiastisk, involveret, fleksibel, smidig, kompetent, autonom, kunne engagere andre, lyttende, tolerante, øge andres kompetencer
	<b>'Lidenhed'</b>	<b>Uforpligtet, uengageret, immobil</b> Usmidig, ikke tillidsværdig, autoritær, uentusiastisk, stiv, intolerant, lokal, traditionsbunden, sikkerhedssøgende
	<b>Det skændige</b>	<b>Lukning af netværket</b> Korruption, privilegier, mafia
	<b>Subjekter</b>	<b>Mediator, projektleder</b> Coach, ekspert, leverandør, innovator
	<b>Objekter</b>	Alle forbindelsesinstrumenter Informationsteknologi, informelle relationer, tillidsrelationer, partnerskaber, aftaler, alliancer, under-leverancer, virksomhedsnetværk, netværksvirksomheden, projekter
<b>Retfærdighedsform</b>	<b>Storhedsrelation</b>	Omfordeling af forbindelser skabe kontakt, fordele information, knytte til netværk, øge kompetencer hos medarbejderne
	<b>Investeringsform</b>	Tilpasningsvillighed Lethed, fleksibilitet, tolerance
	<b>Test</b>	Afslutningen af et projekt og opstarten af et nyt
	<b>Vurderingsudtryk</b>	At blive bedt om at deltage i projekt Tilknytte, deltage, tale til, undgå, holde udenfor, ignorere, ekskludere
	<b>Evidenskriterium</b>	Deltagelse
<b>Definition af naturtilstand</b>	<b>Værdighed</b>	Behov for at skabe relationer
	<b>Harmonifigur</b>	Netværket

Reference: (Boltanski and Chiapello 1999, p. 161-238)



## 6. Hvordan kan vi bruge konventionsteoriens perspektiv på værdier i virksomheder?

Konventionsteoriens systematisering af de seks 'klassiske' handlingsverdener, som de præsenteres af Boltanski & Thevenot, kan på flere måder bruges som et udgangspunkt for studier af værdier og værdikonflikter i virksomheder.

For det første giver konventionsteorien et bud på, hvorfor værdier er nødvendige i virksomhedernes sociale liv. Konventioner medvirker til at reducere den usikkerhed der er knyttet til aktørernes sociale handlinger, dvs. handlinger hvor et vigtigt element er vurderingen af, hvordan andre aktører vil reagere på en konkret handling. Reference til de samme konventioner gør reaktionerne på en konkret handling langt mere forudsigelig.

For det andet giver konventionsteorien et bud på hvorfor der vil være mange - ofte konfliktende - værdier på spil i en konkret situation. Organisationsmedlemmerne råder alle over et relativt avanceret instrumentarium af forskellige vurderingskriterier, der hver især hviler på relativt udbredte argumenter. I de mange forskellige sammenhænge aktørerne indgår i, på arbejdspladsen, i familielivet, vennekredsen eller i det offentlige liv, vil der være forskellige konventioner der spiller en central rolle.

For det tredje giver konventionsteorien et bud på, hvordan vi kan studere, hvilke værdier der er på spil i virksomheder: vi kan studere hvilke konventioner der anvendes som reference i konkrete uenigheder. Netop fokus på uenigheder som en situation der afslører aktørernes væsentlige vurderingskriterier er en vigtig pointe. Videre anfører konventionsteorien, at vi skal se enigheder, som noget der konkret er blevet produceret gennem social enighedsskabende arbejder. Det er derfor konstruktionen af denne enighed der skal forklares.

For det fjerde giver konventionsteorien et bud på hvad der er en central kompetence og organisatorisk læring i forhold til ledelse gennem værdier. En yderst central kompetence er evnen til at forstå hvilke værdireferencer der, oftest implicit, anvendes af de forskellige aktører som led i uenigheder. Organisatoriske læreprocesser der fører

til at konflikter håndteres konstruktivt som reelle uenigheder mellem forskellige vurderingskriterier er vigtige elementer i en bedre håndtering af de 'naturlige' værdikonflikter i organisationer. Såfremt organisationer er i stand til at lære at opnå holdbare kompromisser mellem de mest centrale værdier er der god chance for, at virksomheden både kan bevare dynamiske træk, og sikre at virksomheden opfattes som et værdifællesskab.

## Boltanski & Thevenot's seks verdener

	Inspirations-verden	Familieverden	Opinions-verden	Den borgerlige verden	Markeds-verden	Produktions-verden
<b>Fælles princip</b>	Blive inspireret, blive lykkelig	Videreførelse af tradition	Opinionens realitet	Kollektivets forrang	Konkurrence	Effektivitet
<b>Naturlig relation</b>	Drømme, forestillinger	Opdragelse, reproducere	Overbevise	Kollektive handlinger	Forretningsrelationer	Det funktionelle
<b>"Storhed"</b>	Spontanitet	Betænksomhed Traditionsbunden	Være kendt, være berømt	Repræsentativitet, lovlighed	Det efterstræbelsesværdige	Funktionelle, skabende
<b>Det skændige</b>	Stræben efter materielle goder	Være til gene for hinanden	Være ligegyldig og banal	Opdeling i særinteresser	At være i pengenes vold	Behandle mennesker som ting
<b>Subjekter</b>	De oplyste, børn, kunstnere	Over- og underordnede	"Stjerner" og deres støtter	Kollektive personer	Konkurrenter, kunder	Professionelle, fagfolk
<b>Objekter</b>	Ånd, kroppen	Forrang, gaver	Navne, budskab	Love, retsregler	Rigdom	Redskaber
<b>Storhedsrelation</b>	Det særegnes universelle værdi	Underordning, respekt	Blive kendt og identificeret	Samtykke, delegering	Besiddelser	At mestre
<b>Investeringsform</b>	Risiko, bryde med vanen	Overvindelse af egoismen, pligt	Afståelse af hemmeligheder	Solidaritet, afstå individuelle	Opportunisme	Investeringer, fremskridt
<b>Test</b>	Åndens vagabondering	Familie-ceremonier	Præsentation af en begivenhed	Manifestation af retfærdighed	Handelens gennemførelse	Test, virkeliggørelse
<b>Vurderingsudtryk</b>	Geniets klarhed	Påskønnelse, tillid	Opinionens vurdering	Valgresultat	Prisen	Hvad er effektivt
<b>Evidens-kriterie</b>	Intuitionens sikkerhed	Eksemplets magt	Succes, at være kendt	Lovteksten	Penge, fortjeneste	Måling
<b>Værdighed</b>	Passion, kreativitet	Vanens lethed, ubesværet	Berømmelse, blive kendt	Frihed, borgerrettigheder	Forrentning	Arbejde
<b>Harmoni-figur</b>	Det imaginære	Familien, fællesskabet	Publikum, image	Parlamentarisk demokrati	Markedet	Systemer

Kilde: Boltanski & Thevenot, 1991, s. 107-262.

## Litteraturliste

- Boltanski, Luc. 1990. *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*. Paris: Métailié.
- Boltanski, Luc, and Eve Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, Luc, and Laurent Thevenot. 1987. *Les économies de la grandeur*. Paris: C.E. E. et Presses Universitaires de France.
- Boltanski, Luc, and Laurent Thevenot (Eds.). 1989. *Justesse et justice dans le travail*. Paris: C.E. E. et Presses Universitaires de France.
- Boltanski, Luc, and Laurent Thevenot. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Galimard.
- Boltanski, Luc, and Laurent Thévenot. 1983. "Finding One's Way in Social Space: A Study based on Games." *Social Science Information* 22:631-679.
- Dosse, Francois. 1999. *Empire of Meaning: the Humanization of the Social Sciences*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Jagd, Søren. 1998. "Økonomi, usikkerhed og koordinering - en introduktion til konventionsteorien." *Dansk Sociologi* 9:37-54.
- Thévenot, Laurent. 1989. "Équilibre et rationalité dans un univers complexe." *Revue Économique* 40:147-198.
- Thévenot, Laurent. 1990. "Les entreprises entre plusieurs forms de coordination." in *Les systèmes des relations professionnelles*, edited by J.-D. Reynaud. Lyon: Éditions du CNRS.
- Thévenot, Laurent. 1993. "Agir avec d'autres. Conventions et objets dans l'action coordonnée." Pp. 275-290 in *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, edited by Louis Quéré. Paris: CNRS Éditions.
- Thévenot, Laurent, Michael Moody, and Claudette Lafaye. 2000. "Forms of Valuing Nature: Arguments and Modes of Justification in French and American Environmental Disputes." Pp. 229-272 in *Rethinking Comparative Cultural Sociology. Repertoires of Evaluation in France and the United States*, edited by Michèle Lamont and Laurent Thévenot. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wagner, Peter. 1994. "Dispute, Uncertainty and Institution in Recent French Debates." *Journal of Political Philosophy* 2:270-289.
- Wagner, Peter. 1999. "After *Justification*. Repertoires of Evaluation and the Sociology of Modernity." *European Journal of Social Theory* 2:341-357.
- Wilkinson, John. 1997. "A new Paradigm for Economic Analysis?" *Economy and Society* 26:305-339.

# Fra familiekultur til salgskultur - hvilke værdier bygger salgskulturen på? Om forholdet mellem det økonomiske hensyn og det sociale hensyn

Af Winnie Flensborg  
Kontorchef; Ansvar for human resources og lederudvikling  
Spar Nord Bank

## 1. Spar Nord Banks historie

Banken er en fusionssparekasse, opstået gennem to store sparekasser der slog sig sammen til Sparekassen Nordjylland i

1967. Det var Aalborg Bys og Omegns Sparekasse fra 1824 og

Landbosparekassen i Aalborg fra 1885. Efterfølgende kom en lang række lokale sparekasser med fra større byer, f.eks. Frederikshavn, Hjørring og Skagen. Den anden store fusionsbølge kom i 1980'erne med en række mindre sparekasser som sluttede sig til Sparekassen Nordjylland. I 1993 overtog

Sparekassen Nordjylland den nødlidende Himmerlandsbanken, og det seneste opkøb skete med Års Bank i 2001.

### Fakta om Spar Nord Bank

6. største bank i Danmark

Resultat før skat på 372,1 mio. kr.

Egenkapital på 1.716 mio. kr.

Balance på 28.504 mio. kr.

Indlån på 14.696 mio. kr.

Udlån på 16.790 mio. kr.

1140 ansatte

21 centerområder - 66 filialer

I 1990 blev Sparekassen Nordjylland et aktieselskab og gik på Børsen. De første år fik aktionærene ikke meget udbytte af deres investering, men i anden halvdel af 90'erne blev der arbejdet kraftigt på at bringe overskuddet op på det niveau, som andre pengeinstitutter lå på, hvilket lykkedes. Aktionærernes udbytte var på 25% i årene 1996-2000. Sparekassen Nordjylland blev til Spar Nord Bank på generalforsamlingen den 22. marts 2000. Dette skete som led i en større kulturændring og en skarpere profilering.

### *Ejer- og kapitalstruktur*

Spar Nord Bank A/S ejes af Spar Nord Fonden (30,1%), Storaktionærer (15.4%) og øvrige aktionærer (47,6). Med fonden som den største aktionær blev det i sin tid sikret, at de opsparede reserver kunne forblive i virksomheden uden at kunne udbetales til de nye aktionærer. På denne måde kunne virksomheden ikke blive opkøbt eller overtaget, idet fonden er selvejende. Spar Nord Bank ejer en række datterselskaber og har desuden bestemmende indflydelse i en række andre selskaber.

## **2. Tilblivelsen af værdier i Spar Nord Bank**

Afdækningen og tilblivelsen af værdier i Spar Nord Bank har været en lang proces, som startede med det første etiske regnskab for 1989, offentliggjort i 1990. Vi må også erkende, at det er en proces der ikke slutter. Forud for det etiske regnskab gik en lang række drøftelser som involverede hele personalet og som kulminerede med en medarbejderkonference, hvor værdigrundlaget blev vedtaget.

Det første værdigrundlag var detaljeret og med mange anvisninger på værdier og deres mening i praksis. Denne grundige afdækning af organisationens fælles virkelighed var nødvendig og havde den effekt, at værdier blev diskuteret i åbenhed, og at de første spæde skridt i retning af værdiledelse blev trådt. Det første værdigrundlag kunne ikke virke som konkret rettesnor for aktiviteter, og efter nogle år opstod der et behov for at revidere værdigrundlaget, så det blev mindre omfattende og mere overskueligt for den daglige praksis. Værdigrundlaget er blevet revideret to gange mere, og det viste sig, at værdierne blev beskrevet i større og større helheder. I den første revision deltog alle medarbejdere igen gennem møder i egen afdeling og efterfølgende indsendelse af forslag. Dette værdigrundlag blev ligeledes præsenteret og vedtaget på en stor personalekonference. Den anden revision blev foretaget i et samarbejde mellem ledelsens repræsentanter og medarbejdernes repræsentanter i de lokale AU (afdelingsudvalg). Den seneste revidering blev overdraget til SU, som består af tre medarbejdervalgte medlemmer og tre ledelsesrepræsentanter.

Det har således været et kritisk kendetegn, at medarbejderne har været involveret direkte i tilblivelse og revisioner af værdigrundlaget. Processen har været en bottom-up proces.

I kølvandet på arbejdet med at afdække værdierne blev det værdifuldt at måle, i hvor høj grad Banken levede op til disse værdier over for kunder, medarbejdere, ikke-kunder/lokalsamfund og aktionærer. Heraf fremkom det etiske regnskab, som senere er blevet til kvalitetsregnskabet. I dag dækker kvalitetsregnskabet målinger af interne og eksterne aktørers opfattelser af Bankens kvalitet i forhold til en række variable centreret om (eksternt) gennemsækelighed, tillid og troværdighed. Kvalitetsregnskabet er baseret på telefoninterviews blandt 3000 kunder. Disse interviews foretages af studerende fra AAU. Desuden foretages interne målinger hos alle ca. 1100 ansatte flere gange om året. Disse målinger afdækker emner som f.eks. trivsel og jobtilfredshed og foretages via et PC-baseret spørgeskema, som den enkelte medarbejder selv udfylder og sender frem til en database (anonymt). Banken databehandler selv materialet og det offentliggøres sammen med det økonomiske regnskab i én publikation. I parentes bemærket har Banken fået en pris for dette arbejde.

Værdierne er i dag reduceret til fem kerneværdier, og disse er udmøntet i strategiområderne: forretningsstrategi, aktionærstrategi, kundestrategi og medarbejderstrategi. Selve værdierne er beskrevet i det, man ville kalde et missionsstatement.

### **3. Spar Nord Banks organisatoriske og strategiske forandringsprocesser**

I 1998 begyndte arbejdet med et kulturskifte der startede med en stor undersøgelse af, hvilke værdier der i praksis var gældende, og hvordan de blev udmøntet. Gennem interviews og observationer blev det afdækket, hvordan mødet med kunden forløb, og hvordan det ledelsesmæssige fokus blev sat. Endvidere blev der gennem workshops formuleret en række idealtilstande for ledelse og kundekontakt. Gabet mellem idealtilstanden og den daglige praksis skulle fyldes ud, så Banken kunne gå ind i en effektiv indtjeningspiral. Baggrunden var et ønske fra direktionens side om at lægge mere vægt på det der blev døbt "salgskultur". Den gældende kultur blev benævnt

“familiekultur” ud fra et citat fra undersøgelsen som hurtigt blev meget central i kulturpåvirkningen. Familiekulturen var kendetegnet ved, at medarbejderne kendte hinanden godt og derfor i høj grad godtog forklaringer og undskyldninger fra hinanden (ledere, medarbejdere, direktion) på, hvorfor der ikke blev levet op til de lovede resultater. Overfor kunderne blev familiekulturen udtrykt ved, at medarbejderen ofte var på kundens side og undlod at se det fra Bankens side. Et kundeforhold var på denne måde primært til gavn for kunden og sekundært til indtjening for Banken. Familiekulturen var præget af kunderådgivernes defensive relationer til kunden. Samtidig var der gode, personlige relationer mellem rådgiver og kunde, hvilket ofte forhindrede rådgiveren i at tage prisen for ydelsen.

Salgskulturen ændrede synet på kunden, sådan at kunden i stedet blev vurderet på, hvilke økonomiske behov kunden havde. Salgskulturen fordrede, at rådgiveren aktivt tilbød Bankens produkter til kunderne og gav helhedsrådgivning. Dette betød i praksis, at rådgiveren var aktiv og udfarende i sin rådgivning af kunden og afdækning af dennes behov. Samtidig var de personlige relationer af største betydning for at fastholde kunden som kunde.

Det siger sig selv, at nogle medarbejdere havde lettere ved at leve op til den nye kultur end andre. Der opstod et skel mellem dem der ville bevare den gamle kultur, og dem der straks var med på det nye. Problemet var, at “salgskultur” ikke var defineret klart og tydeligt, men kun bestod som vage anvisninger. Disse anvisninger var ydermere primært anvisninger af, hvad salgskultur *ikke* var (nemlig at det *ikke* var familiekultur). Dette skabte selvsagt store frustrationer i organisationen, og deraf opstod behovet for at få defineret salgskulturens værdier fra grunden.

Som led i kulturændringen blev der i begyndelsen af 1999 afholdt et seminar for centerdirektørerne, hvor direktionen fremlagde undersøgelsens resultater og indbød til diskussion af, hvordan salgskulturen skulle implementeres og italesættes. Der blev indgået en række aftaler, som efterfølgende skulle udmøntes i praksis i de enkelte ledelsesmæssige enheder. Centerdirektørerne påtog sig opgaven at undervise og påvirke næste ledelsesniveau på en række lederseminarer hen over foråret. I efteråret



1999 blev der afholdt et fælles kick off lederseminar som startskud til lederens nye rolle som coach. Efterfølgende var alle ledere på coachtingkursus over 2 x 2 dage med en opfølgingsdag decentralt. Gennem år 2000 blev der afholdt salgskurser for medarbejderne hvor der primært blev diskuteret holdninger og konkret adfærd i forhold til salgskultur. Et tilbagevendende element i disse kurser viste sig at være en kraftig diskussion af salgskultur contra familiekultur.

Samtidig var organisationen blevet strammet op og effektiviseret gennem ændrede arbejdsprocesser. Et tiltag der var blevet taget tilløb til allerede i midten af 90'erne, men som mødte så meget modstand fra den gældende "familiekultur", at det måtte opgives.

Tidligere skulle den enkelte medarbejder varetage både salg og det bagvedliggende administrative arbejde for sin egen kundeportefølje. I den nye arbejdsdeling var processerne delt op, så rådgiverne tog sig af salg og kundekontakt, mens back-up medarbejderne stod for kvalitetskontrol og færdiggørelse af dokumenter mv. Endelig var der en service funktion som tog sig af kunden, når denne skulle have andet end rådgivning. Det kunne være udbetaling, underskrivning af dokumenter, dankort mv. Rådgiverne var de eneste der havde kundeansvar.

Det gav selvsagt nogle konfrontationer i forbindelse med opdelingen af medarbejderne i disse tre kategorier. Nogle medarbejdere følte det som en lettelse at "slippe for" det, de ikke var så gode til, eller havde så stor interesse i. Det kunne være salg eller backup-arbejde. Mens andre følte det som uretfærdigt og som et nederlag at skulle væk fra kundekontakten, eller ikke have et kundeansvar. Nogle ledere havde sværere ved at tackle opdelingen og samtalerne i forbindelse hermed, end andre havde.

Banken var inde i sin anden strategiperiode af tre. Den første handlede om stabilisering som betød at være troværdig, og holde det man lovede over for aktionærerne efter de tabsgivende år i slutningen af 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne. Den anden strategiperiode handlede om effektivisering, herunder effektivisering af arbejdsprocesser og opstramning af organisationen. Dette skete med det mål at komme

på niveau med de øvrige pengeinstitutter. I starten af 2001 arbejdede Bankens ledelse intensivt med strategierne for den tredje periode der har indtjening som omdrejningspunkt med det formål at blive “de bedste”. Strategierne blev offentliggjort på en stor medarbejderkonference i efteråret 2001, hvor 1030 af Bankens 1140 medarbejdere var til stede.

#### 4. Identitet og vision

Arbejdet med at ændre fokus i det der blev benævnt “fra familiekultur til salgskultur” gik trægt og gav mange diskussioner. Det var en brydning mellem præferencer (bestyrelse, direktion - salgskultur) og den fælles virkelighed i organisationen (familiekultur). Man må huske på, at Banken udsprang fra den samme fælles fortid som andelsbevægelsen, hvor der lå en humanistisk tankegang bag det at kunne indsætte sine sparepenge i et pengeinstitut. Selv om dette ikke var den gældende tanke i nutiden, så lå disse værdier dog implicit i kulturen. Det krævede en stærk fastholden at ændre fokus fra forening til forretning.

Der var tidligere udarbejdet en lederanalyse der viste, at flertallet havde administration som præference, og udvikling som det der lå dem fjernest. Dette gav en inert i virksomheden som afspejlede sig i den modstand der blev mod forandring af bestående rutiner og processer - kort sagt de nye arbejdsprocesser der skulle lette overgangen til salgskulturen og den mere professionelle tilgang til kunder og forretning. Det administrative element viste sig gennem overbevisningen om, at kunderne kom ind i Banken for at blive ekspederet, og få det de bad om. Salgsfokus betød i modsætning hertil at den enkelte rådgiver skulle være aktivt opsøgende overfor kunden.

Jeg ser det egentlig ikke som et problem for kulturen og kulturændringen, hvorvidt lederen er administrativt orienteret eller udviklingsorienteret. Det store skel går ved det grundlæggende menneskesyn hos den enkelte. Der er to dimensioner i personligheden som er afgørende for menneskesynet. *Den første* er kontroldimensionen i personligheden der indeholder polariteternes dominans og underkastelse. At dominere, kontrollere og være aktiv på den ene pol og at give efter, underkaste sig og være passiv på den anden pol. *Den anden* er tilknytningsdimensionen i personligheden

der indeholder polariteternes fjendtlighed og venlighed. At være aggressiv, mistroisk og kritisk på den ene pol og at være social, hjælpsom og ansvarlig på den anden pol.

De fleste ledere har som grundtræk i deres personlighed et større eller mindre element af dominans, forstået som ønsket om at styre, lede og kontrollere. Det store spørgsmål er, hvordan man forvalter denne kontrol på tilknytningsdimensionen (“menneskesiden”). Har man et stort behov for kontrol/selvkontrol, og tager man samtidig afstand fra mennesker, vil man opstille rutiner for dette som sætter fokus på at “afsløre” fejl, som udmønter sig i konsekvens - forstået som “straf”. Har man et mindre behov for kontrol/selvkontrol, og er man samtidig socialt indstillet, vil man opstille rutiner som sætter fokus på, hvad der kan læres af fejlene, så de kan undgås. Som sådan vil der opstilles rutiner og arbejdsgange for at sikre kvaliteten under alle omstændigheder. Forskellen ligger i, hvad der er i fokus: undgåelse af fejl eller opnåelse af læring.

Endnu mere grundlæggende for menneskesynet er dog, hvorvidt man møder mennesker med mistro og mistillid eller med tillid og tiltro. Der er to fundamentalt forskellige måder at møde et andet menneske på. Med en mistroisk indstilling skal mødet med et nyt menneske først og fremmest tjene til at afdække, hvorvidt den anden gør sig fortjent til tillid. Den anden skal bevise, at han/hun er til at stole på, før tilliden vises. Den mistroiske ville kalde denne tilgang for “sund skepsis” og “realisme” for at “undgå at blive snøret/snydt” af den “skjulte dagsorden”. Med en tillidsfuld indstilling går man ud fra, at den anden er til at stole på, indtil andet er bevist. Det vil sige, at vedkommende skal misbruge tilliden (måske adskillige gange), før han/hun afskrives som ikke værende til at stole på. Den mistroiske ville kalde denne tilgang for “naiv”. Forskellen i disse to tilgange *kan* på det individuelle niveau bero på, om man fik etableret en god tilknytning i sin allertidligste spædbarndom, så den basale tillid (basic trust) blev en del af ens første erfaringer eller ikke.

Bankens vision og missionsstatement understøtter “basic trust” tilgangen. På den måde er der ingen forskel i menneskesynet i “familiekulturen” og “salgskulturen”. Sammenstødet sker især de steder, hvor lederen tager salgskulturen til indtægt for

mere kontrol og mere personlig opfølgning på den enkeltes salg og kundekontakt ud fra en grundlæggende indstilling om, at “mennesker skal kontrolleres før de yder det optimale”. Det virker demotiverende og som en nedvurdering af medarbejderne. Reaktionen mod denne ledelsesform bliver derfor rettet mod Bankens “salgskultur” som eksponent for dette menneskesyn, hvilket er helt fejlagtigt.

For at understrege og befæste den nye kultur tog ledelsen et drastisk skridt i foråret 2001. Bankens navn og logo blev udskiftet. Sparekassen Nordjylland blev til Spar Nord Bank, hvilket i sig selv var et kraftigt signal om ændring i fokus. Dette blev understøttet af nye symboler og ikoner, som en ny og moderne hovedsædebygning, et nyt logo og en ny historie om en nordstjerne (logoet) som er en ledestjerne, et pejlemærke der er langt væk (urørlig) og dog synlig og klar for alle. Man forsøgte at skabe en ny fælles virkelighed i organisationen, og kulturen bliver således en social konstruktion der skabes i relationen. Det er en fænomenologisk tilgang til kultur som noget der kan observeres, påvirkes og ændres. I modsætning til andre tilgange der betragter kultur som noget dybt iboende der næsten er ubevidst.

## **5. Hvordan håndterer man dilemmaerne?**

I dag skal enhver virksomhed begrunde sin eksistensberettigelse i en vision og et missionsstatement. Hvem og hvad har virksomheden ansvar for? Der skal være en sammenhæng internt og eksternt, og dertil er identificering af værdier en nødvendighed. Men hvad sker der hvis virksomheden opdager at der er konfliktende værdier? Hvordan kommunikerer man om værdier, og hvordan håndterer man de dilemmaer der uundgåeligt opstår i virksomheden?

Spar Nord Bank valgte at tilrette sin vision, så den indeholder (de gamle) elementer om udvikling af økonomiske mål og udvikling af menneskelige ressourcer. Dertil kommer en understregning af relationers betydning. Visionen understreger desuden den nordjyske tilknytning, som er essentiel i Bankens selvforståelse. Formålet med Bankens strategier er ønsket om at fastholde selvstændighed. Det stærke engagement i nordjysk erhvervsliv og samfundsudvikling sker dels gennem Banken, og dels gennem Fonden. Spar Nord Fonden er aktiehaver og bruges til nordjyske initiativer.

Værdierne er beskrevet i et missionsstatement der definerer salgskulturen som professionalisme og uhøjtidelighed parret med forretningsskab, som samtidig frembringer en attraktiv arbejdsplads. Værdierne specificeres yderligere i strategierne. F.eks. visionens ide om udvikling af menneskelige ressourcer bliver i missionsstatementet til en attraktiv arbejdsplads. I medarbejderstrategien konkretiseres dette yderligere i en beskrivelse af den gode arbejdsplads, som et sted hvor der lægges vægt på decentralisering og høj faglig og social kompetence. Mere detaljeret beskrives en række handlinger der kan støtte op om dette, f.eks. tilbyde og kræve teoretisk og praktisk efteruddannelse samt have et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. På samme måde kan man forfølge visionens ide om økonomisk udvikling ned gennem forretningsstrategi og kundestrategi. Banken har lagt et bevidst og stort arbejde i at skabe kongruens mellem de forskellige niveauer og dermed også kongruens mellem det interne og det eksterne udtryk og praksis.

## 6. Dilemmaer og uklarheder

Der er sket en decentralisering af ansvar og organisering samtidig med en større specialisering i jobfunktioner. Lederen skal fungere som coach og sætte standarder for den gode præstation. *Den strategiske orientering* går mod at professionalisere aktiviteterne, såvel de ledelsesmæssige som de kundeorienterede. Endvidere ønsker man at fremme de økonomiske præstationer gennem salgsorienteret kunderådgivning. Forankringen i det nordjyske samfund er fortsat vigtig. *Den organisatoriske orientering* går mod at individualisere præstationer, herunder kontrol af præstationer - samtidig med en vidtstrakt decentralisering.

Det udkrystalliserer følgende dilemmaer og uklarheder:

- Økonomiske værdier kontra menneskelige værdier
- Decentralisering kontra individualisering
- Kontrol versus coaching

Det bliver mere og mere relevant, at Spar Nords strategiske mål kobles tydeligt sammen med den organisatoriske praksis for at styrke begge dele. De

forandringsprocesser der sker i øjeblikket er et ønske om at skabe sammenhænge mellem kulturen og de strategiske satsninger. Når decentraliseringen yderligere accentueres må der nødvendigvis skeles stærkt til værdier som kan fungere som pejlemærker og identifikation af, hvilke beslutninger der er de rigtige i den daglige praksis. Når valget står mellem forretningsskab og professionalisme på den ene side og uhøjtidelighed og menneskelighed på den anden side, må der findes en værdi som får det hele til at gå op i en højere enhed. Denne værdi er "basic trust" - kunden får det som han har behov for, og medarbejderen får en arbejdsglæde ved at yde det bedste for kunden og Banken. Det er et spørgsmål om at "gøre kagen større", så begge får mere. Traditionelt kunne man nemt tænke, at hvis den ene får mere, må den anden få mindre.

Eller hvis dilemmaet stod mellem forretningsskab og effektivitet på den ene side og attraktiv arbejdsplads og menneskelighed på den anden side, så gælder det ligeledes om at finde en "meta-værdi" som stiller begge tilfreds. Nøgleordet er motivation. Kunder kan lide at være i kontakt med medarbejdere der nyder deres arbejde, og som føler, at det de gør, er værdifuldt. En virksomhed, hvor man arbejder, fordi man synes det er vigtigt, vil gennem medarbejdernes energi være i konstant vækst såvel økonomisk som menneskeligt. At skabe denne energi hos medarbejderne kræver en kultur, hvor den enkelte føler sig værdsat og værdifuld. Det er lederens største udfordring at finde netop det der for den enkelte er værdifuldt. Løsningen af denne opgave giver en uvurderlig energi hos medarbejderne der ikke kan købes for penge. Hvordan skal man som leder finde ud af hvad der gør, at den enkelte føler sig værdsat? Det gør lederen ved at spørge ind til hvad der betyder noget for medarbejderen og så sætte det i værk.

Jeg vil slutte med at citere Joseph O'Connor i hans bog "Fra chef til leder". Han siger på side 90: "At være værdibevist er ikke det samme som at være blød eller afslappet eller ikke-konkurrencedygtig. Det giver én styrke til at kæmpe, til at konkurrere, til at være barsk og klar i sine beslutninger, fordi man kan spore dem tilbage til det, der er vigtigt for én selv og for de mennesker, man arbejder med. Undertiden er det som om, at det vi ikke kan tælle, ikke eksisterer, og værdier og formål er svære at sætte tal på.

Vi har endnu ikke fundet en måde, hvorpå vi nemt kan måle dem. Men vi kan måle deres virkninger i den hårdeste valuta, der findes - penge.”

Lad dette være argumentet for, at værdier er det ultimative styreredskab for den enkelte. Jo mere virksomhedens værdier og medarbejderens værdier matcher hinanden, jo større glæde for begge. Lad dette være fremtidens udfordring for Spar Nord Bank.





## Kommunikation om værdier

*Birgit Schwarz og Andreas Bering/FDB beskriver vigtigheden af at koble de kvalitative målsætninger med måle- og evalueringspunkter, som kan anvendes i rapporteringen af værdiers betydning i virksomhedens aktiviteter. For at kunne opstille sådanne punkter, er det imidlertid afgørende, at formålet med rapporteringen er klar - og dermed også, at formålet med værdierne er klar. Susanne Holmström /RUC diskuterer den tætte sammenhæng mellem rapporteringens formål og form. Forskellige formål og derfor også forskellige kommunikative former diskuteres. Ask Agger og Asta Wellejus /Zentropa Interaction ser kommunikation af værdier som knyttet til begrebet "storytelling". Værdier kan kommunikeres som fortællinger, idet værdierne kan forstås som fortællingens grundlag.*



# Udfordringer i forbindelse med måling og rapportering af værdier i FDB

Af Birgit Schwarz Poulsen og Andreas Bering

FDB

Nedenfor beskrives den kontekst, hvori arbejdet med værdier foregår i FDB. Dernæst beskrives en udviklingsproces gennem arbejdet med FDBs forenings- og forbrugerprogram i perioden 1996-2001. Til slut opsummeres en række væsentlige udfordringer der i lyset af dette arbejde ses i forbindelse med etisk/social rapportering.

## 1. Verdensbilledet i dag

*Kært barn har mange navne....*

Virksomheder har gennem de seneste år udviklet og udgivet en række forskellige former for alternative beretninger. Nogle af de mest anvendte udtryk er:

- Etisk regnskab
- Social rapport
- Supplerende/alternativ beretning
- Grønt regnskab/miljørapport
- Vidensregnskab
- Politisk kapital

Grundlæggende kan man konstatere at der er mange forskellige praksiser inden for de forskellige rapporteringsformer. Der arbejdes dog fra forskellig side på at få etableret nogle standardiserede rammer for metodikker i forhold til disse ”nye” rapporteringsformer. Som de nok mest fremtrædende metodikker kan nævnes:

- GRI (Global Reporting initiative) som tilstræber at opstille standarder for rapportering bl.a. i form af standardiserede indikatorer

- AA 1000 (Accountability 1000) som søger at etablere en standard for processen med at formulere, implementere og evaluere virksomhedens værdier i dialog med virksomhedens interessenter (stakeholders)
- SA 8000 (Social Accountability 8000) som er en certificering af virksomheder baseret på en etisk og social minimumspræstation verificeret af en ekstern akkrediteret auditør

Som det fremgår, har disse metodikker hver sit anliggende og dermed hver sin fokus. I august 2001 har EU kommissionen udsendt et såkaldt Green Paper som er første skridt på vejen til en fælles europæisk opfattelse, og hvori der diskuteres nogle - ganske vist meget generelle - retningslinjer for supplerende rapporter. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har netop i øjeblikket et projekt i udbud der drejer sig om at formulere nogle danske standarder eller retningslinjer for supplerende rapporter.

#### *Hvorfor arbejde med værdier og alternative rapporteringsformer?*

Mange virksomheder, aktionærer, medarbejdere og andre interessenter har et ønske om at virksomhedens værdiskabelse ses i et bredere perspektiv end det rent økonomiske. Den verden vi i dag er omgivet af sætter ikke længere kun fokus på økonomiske nøgletal. Der er et ønske om at rapportere værdier ud over de økonomiske. Det er dog ofte en krævende proces at få fastlagt en form, hvor arbejdet med andre og mere bløde værdier kan blive vurderet. Følgende spørgsmål melder sig i den forbindelse:

- **Rapporteringsformen**  
Er der en af de førnævnte rapporteringsformer der passer til virksomheden? Hvad skal med i en sådan rapportering? Og hvor meget skal man "blotte" sig for konkurrenterne og omverdenen?
- **Baggrunden for at ændre den traditionelle rapporteringsform**  
Det viser sig, at før det kan afgøres, hvilken form der er velegnet, er det nødvendigt at gøre sig klart, hvad man vil opnå. Hvorfor ønsker man at supplere den traditionelle rapporteringsform? Er det et led i en imagestrategi? Er det

forårsaget af pres fra interessenter? Er det for bedre at kunne tiltrække arbejdskraft?

- Ændringer i de interne processer

Inden man kan gå i gang, må man analysere, hvordan man vil skabe baggrunden for rapporteringen: Hvilke interne processer er forudsætninger for at rapportere? Hvem skal internt stå for rapporteringen? Hvilke konsekvenser skal rapporteringen have? Hvordan skal medarbejdere f.eks. vurderes/belønnes i forhold til deres resultater med hensyn til de alternative værdier?

### *Mulige formål med etisk/social rapportering*

- Reputation management

Her er der mulighed for imagepleje i forhold til de forskellige interessenter, en virksomhed der handler efter etiske og sociale principper står sig ofte godt i medierne, i forhold til virksomhedens omverden og dens forskellige interessenter.

- Dokumentation over for investorer

Mange pensionskasser og investeringsforeninger er i dag meget bevidste om at investere i virksomheder der har "en etisk profil". De professionelle investorer er i stigende grad opmærksomme på, at det kan skade virksomhedens økonomiske værdi på længere sigt, hvis den har etiske eller miljømæssige 'lig i lasten'. Dertil kommer, at de deltagende medlemmer/investorer måske kan have svært ved at gennemskue økonomiske nøgletal, hvor de tydeligt kan forholde sig til, om en virksomhed/leverandør anvender børnearbejde, eller handler med "problematiske" regimer.

Etisk/social rapportering kan således tjene som en slags dokumentation i forhold til disse grupper der herved får mulighed for at vurdere den pågældende virksomhed.

- Legitimering/dokumentation over for omverdenen i øvrigt

Det er ikke kun i forhold til investorer, det er afgørende at "dokumentere", at en virksomhed har etiske og sociale værdier som et styreredskab. I forholdet til at rekruttere nye medarbejdere, er en etisk profil i dag afgørende. I forhold til kunder leverandører etc. spiller det naturligvis også en stor rolle, og kan i

mange sammenhænge vise sig at være en fordel, at en virksomhed har et etisk og socialt omdømme.

- Understøttelse af en læreproces i virksomheden

At rapportere resultaterne på de 'bløde værdier' er med til at sætte fokus på dem og dermed indadtil signalere, at de tages alvorligt som styreredskab i virksomheden. Dermed kan der igangsættes en læreproces fra et system der udelukkende fokuserer på profitmaksimering, over til et system der også tager mere bløde værdier med som succeskriterier.

- Dialog med omverdenen

Sidst, men ikke mindst, er det i dag afgørende for en virksomhed, at den formår at gå i dialog med omverdenen. Mange er i dag af den mening, at samfundets velfærd i almindelighed ikke alene er en opgave for det offentlige, men at virksomheder har et socialt ansvar over for den verden de er en del af. Det kan være i form af aktiviteter i lokalmiljøet, til hvilke krav der stilles til leverandører i form af produktionsmetoder aflønninger etc. Men det kan også være et ansvar i international sammenhæng, hvor virksomheden der opererer transnationalt, har nogle muligheder hvor de nationale regeringer har begrænsninger. Med disse muligheder følger også forpligtelser. Med værdibaseret ledelse er mulighederne for en konstruktiv dialog med omverdenen forøget betydeligt.

## 2. Case: FDBs Forenings- og Forbrugerprogram

### *Bredt værdibegreb*

FDBs selvforståelse har siden starten rakt ud over den økonomiske værdiskabelse. Det illustreres f.eks. af følgende citat fra Severin Jørgensen der blev FDBs første formand, da Fællesforeningen blev dannet i 1896:

"Andelsbevægelsen har et langt højere og vigtigere Formaal end at øge Befolkningens økonomiske Velvære. Dens vigtigste og betydningsfuldeste Maal er at løfte Befolkningen til et højere moralsk Stade, at gøre Andelsforeningens Medlemmer til dygtigere, selvstændigere og fremfor alt bedre Mennesker" (Severin Jørgensen, 1896)
---

Denne tanke går igen fra de tidligste andelsforeninger, som blev dannet i midten af 1800-tallet.

Man bør dog ikke se bort fra det faktum, at brugsforeningerne også blev skabt med medlemmernes økonomiske velfærd for øje. Der er altså i høj grad tale om kombination af samfundsansvar med økonomisk fordel for ejerne.

### *FDBs værdisæt i dag*

FDB i dag ser på mange måder anderledes ud end i 1896, men de grundlæggende værdier er de samme. I dag er værdierne beskrevet i en række værdisæt:

- **Vedtægter**  
FDB er en forening og arbejder som følge deraf efter et sæt vedtægter som er vedtaget af foreningens højeste myndighed - kongressen. Denne består af ca. 300 delegerede, hvoraf størstedelen er medlemsvalgte og en lille del medarbejdervalgte.
- **Forenings- og Forbrugerprogram**  
Forenings- og Forbrugerprogrammet er en konkretisering af vedtægternes bestemmelse om at 'varetage forbrugerinteresser'. Det første forenings- og forbrugerprogram blev vedtaget i 1978. Programmet er siden revideret og ajourført adskillige gange - senest i 2001. Hver gang er det sket gennem en dialogproces i organisationen, hvor de medlemsvalgte repræsentanter har spillet en afgørende rolle. Det er bestemt i vedtægterne at der skal være et forenings- og forbrugerprogram. Programmet er den overordnede retningsgiver. De øvrige policies specificerer visse områder, men er ikke kongresvedtagelser.
- **Personalepolitik**  
FDB tager i sin personalepolitik udgangspunkt i gensidig respekt og tillid. FDB vedkender sig et socialt ansvar for medarbejderne, også for dem der fysisk eller på anden vis har en nedsat arbejdsevne. Personer fra etniske minoriteter er ligeledes en naturlig del af medarbejderstaben, og der er pt. initiativer i gang for at lette integrationen af disse medarbejdere.

- Miljøpolitik

FDB betragter miljø og miljømæssige forbedringer som en kontinuerlig proces, der har til formål at sikre, at virksomheden vedkender sig sit ansvar for miljøet og tager de nødvendige og mulige miljøhensyn. Der arbejdes på at miljøhensyn indarbejdes som en del af beslutningsgrundlaget i alle dispositioner.

- Etikpolitik

Etikpolitikken beskriver de etiske retningslinjer der gælder for FDB og tilknyttede virksomheder, og hvordan FDB skal udvise respekt for mennesker og hensyn til dyr i forbindelse med sin virksomhed.

Indholdet i etikpolitikken er blevet til gennem en omfattende arbejds- og høringsproces, hvor medlemsvalgte repræsentanter, medarbejdere, organisationer og eksterne samarbejdspartnere har deltaget.

#### *Forenings- og forbrugerprogram 1996-2001 - hovedstruktur*

Forenings- og forbrugerprogrammet 1996-2001 var det første der blev formuleret ud fra den forudsætning, at det skulle være muligt at foretage en årlig, systematisk rapportering af resultaterne. Programmet bestod af fire elementer:

- Grundværdier: fire basale nøgleord: indflydelse, omtanke, troværdighed og aktualitet.
- Målsætninger 1996-2001: Her var beskrevet, hvad FDB skulle arbejde for og med inden for områderne medlemskab og indflydelse, miljø, forbrugernes sundhed og sikkerhed, information og etik.
- Årlige/toårige handlingsplaner: Disse blev udarbejdet af de funktionsansvarlige afdelinger, men var ikke offentligt tilgængelige.
- Årlig opgørelse: Hver afdeling opgjorde årlig sine resultater på områderne.

#### *Forenings- og forbrugerprogram 1996-2001 - arbejdsprocessen*

Følgende var grundelementerne i arbejdsprocessen:

- Årlige fokusområder: En koordinationsgruppe under direktionen med repræsentanter fra både forening og forretning havde rollen som igangsættere



ved at udpege nogle fokusområder, hvor alle relevante afdelinger som minimum skulle gøre en indsats. Eksempler er 'emballage', 'synliggørelse af medlemskabet', 'varekvalitet' og 'etik'.

- Årlige spørgeskemaer til handlingsplan: Koordinationsgruppen udsendte årlig spørgeskemaer til alle ansvarlige funktionschefer, hvor afdelingen blev bedt om at specificere den planlagte indsats for det kommende år for a) fokusområderne og b) eventuelle øvrige aktiviteter i relation til forenings- og forbrugerprogrammet.

På basis af svarene blev udfærdiget en rapport til direktionen.

- Årlige spørgeskemaer til resultater: Alle afdelinger skulle hvert år besvare et skema med resultatopgørelse svarende til handlingsplanen. Resultaterne blev skrevet ind i handlingsplan-rapporten og tilstillet direktionen.
- Ansvarliges egne bud på kvantificering: Afdelingerne skulle selv angive, hvordan de ville måle resultatet. Koordinationsgruppen kunne rådgive.
- Årlig ekstern rapportering: Dette skete inkorporeret i årsberetningen samt i formandens mundtlige beretning til kongressen.
- Femårs statusrapport: I 2001 er udgivet en statusrapport baseret på de besvarede spørgeskemaer.

### *Forenings- og Forbrugerprogram 1996-2001 - vanskeligheder*

Nogle af de vanskeligheder som opstod i processen kan beskrives under følgende overskrifter:

- Operationalisering af mål: Det kræver en meget konkret beskrivelse, hvis en målsætning skal være operationel for en række afdelinger, og funktionscheferne er ofte ikke selv i stand til at foretage denne konkretisering.
- Prioritering af indsats: Den bedste indsats opnås, når der eksisterer en tværgående styring og snæver fokusering på indsats.
- Kvantificering af mål: Det er ofte vanskeligt at kvantificere målene på en måde der både er valid og målbar.

- Registrering af resultater: Kravet om nøjagtig registrering kan virke bureaukratisk og dermed hæmmende for processen.
- Måling af progression: Det er vanskeligt at måle progression på kvalitative mål.

#### *Forenings- og forbrugerprogram fra 2002*

I 2001 vedtog kongressen et nyt, revideret program. Det nye program er formuleret med henblik på at imødegå nogle af de ovennævnte vanskeligheder.

Hovedelementerne i de to programmer er sammenstillet nedenfor.

<b>Forenings- og Forbrugerprogrammet 1996-2001:</b>	<b>Forenings- og Forbrugerprogrammet 2001-2006:<sup>1</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundværdier</li> <li>• Målsætninger 1996-2001</li> <li>• Handlingsplaner</li> <li>• Rapportering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundværdier</li> <li>• Visioner</li> <li>• Indsatsområder 2001-2006</li> <li>• Indikatorer</li> <li>• Handlingsplaner</li> <li>• Registrering</li> <li>• Rapportering</li> </ul>

Det bør især bemærkes, at der nu skelnes mellem visioner og indsatsområder, dvs. både mål og midler er beskrevet, og at forslag til indikatorer har indgået i interessentdialogen.

### **3. Udfordringerne i forbindelse med social rapportering**

Som konklusion på de erfaringer der blev gjort under det femårige arbejde med forenings- og forbrugerprogrammet, kan opregnes en række udfordringer der gælder for virksomheder som vil arbejde med etisk og social rapportering. Udfordringerne er af forskellig karakter, men kan primært opdeles i forhold der har at gøre med selve

<sup>1</sup> I forbindelse med etableringen af Coop Norden vil der på en ekstraordinær kongres blive vedtaget nogle tilretninger. Programmet vil herefter blive gældende fra 2002-2007.

virksomhedens værdiopfattelse på den ene side ('ideologiske udfordringer') og forhold af mere teknisk karakter på den anden side.

#### **Ideologiske udfordringer:**

- At klargøre virksomhedens mission
- At klargøre virksomhedens relation til interessenter
- At klargøre behovet for intern læreproces
- At klargøre virksomhedens vision/ambitionsniveau

#### **Tekniske udfordringer:**

- At identificere de relevante ansvars- eller rapporteringsområder
- At identificere et relevant forum af stakeholders
- At konvertere stakeholder-synspunkter til realistiske hensigtserklæringer
- At bringe hensigtserklæringerne på en operativ form
- At opstille tilpas ambitiøse resultatmål
- At finde valide indikatorer for resultaterne
- At registrere og dokumentere resultaterne
- At udforme en rapportering på et passende detaljeringsniveau
- At formidle rapporteringen til relevante målgrupper

Af ovenstående gennemgang skulle det tillige gerne fremgå, at selve den eksterne rapportering kun kan betragtes som 'toppen af isbjerget'. Den bagvedliggende proces er langt den mest betydningsfulde. Det gælder naturligvis med henblik på at tilvejebringe tilstrækkelig solide data, men allermest med henblik på at etablere et styringsværktøj der iværksætter og vedligeholder virksomhedens interne læreproces, hvilket er forudsætningen for at der skabes nogle reelle resultater.



# Den 'etiske' rapporterings formål

Af Susanne Holmstöm  
Roskilde Universitets Center  
Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi

## 1. Forståelsesrammer

Formålet med virksomheders såkaldt etiske rapporter er langt fra entydig - empirisk som teoretisk. Men vi kan fremskrive nogle skematiske mønstre i en sociologisk teoriramme. Mønstre, hvis hensigt er hverken normativ eller præskriptiv - men som kan tjene som input i virksomhedens afklaring og beslutningsprocesser omkring rapporteringens udformning og anvendelse.

Empirisk tager overvejelserne et bredt udgangspunkt, men i eksemplerne projiceres teorien på en af virksomhedsdeltagerne i projektet 'Værdier i Virksomheder' - FDB. Udgangspunktet er en forståelse af etisk regnskab og lignende fænomener (virksomhedens sociale ansvar, samfundsansvarlighed, værdiledelse, offentlighedsrelationer mv.) som udtryk for en stigende selvregulering i erhvervslivet<sup>1</sup>. Regnskaber opfattes som 'lette' regulative mekanismer der kombinerer hensyn og autonomi.

I denne forstand kan etisk regnskab ses:

- Som et led i en tendens til at en stigende del af ansvaret lægges fra staten (lovgivningen) over i virksomhedens selvregulering
- Som en reaktion på den stigende opmærksomhed om organisatoriske beslutningers kontingens og konsekvens, dvs. på menneskeskabte risici og de farer bl.a. erhvervslivets beslutninger påfører sin omverden. Her tænkes på alt fra fødevareforgiftning til psykisk arbejdsbelastning (jfr. fx Luhmanns risiko/fare-distinktion [1], Becks 'risikosamfund' [2]).

Begge forståelser vil kunne forklare:

1. En politisering<sup>2</sup> af økonomiens såkaldt 'indre omverden' [3] , markedet (jfr. begreber som den 'politiske' forbruger, investor eller medarbejder). Det er her, vi kan forklare ændringer i markedets krav og holdninger mod et bredere ansvar i virksomheden, som betingelse for den tillid der er en forudsætning for køb, investering, engagement mv.

2. En øget offentlighed om virksomheders samfundsansvar. Det er her, vi kan forklare antagelsen om offentligheden<sup>1</sup> som en ny handlingsstrukturerende omverden for organisationer som supplement til virksomhedens klassiske omverden, stat og marked.

3. En øget kompleksitet i virksomhedens omverden. Det er her, vi kan forklare interessent-segmenteringen (stakeholder-modeller). Den udtrykker virksomhedens udbygning af optikker til iagttagelse af omverdenen, efterhånden som omverdenens kompleksitet tiltager.

Den 'etiske' rapportering kan altså forstås som et led i virksomhedens måde at regulere sig selv på.

## 2. To dimensioner

Her kan vi pege på to dimensioner i forsøget på at indfange analytiske mønstre for rapporteringens formål:

**Rationale:** Virksomhedens selvforståelse i forhold til sin rolle i samfundet - mellem politiske og økonomiske rationaler, indtjening og samfundsansvar, fælles- og særinteresser; sondringer som i en vis grad opløses i vort teoretiske blik.

---

<sup>1</sup> Det er en tendens, vi ikke kun ser i erhvervslivet – også inden for andre samfundsområder, fx videnskab, massemedia mv., men med udspring i forskningsprojektet 'Værdier i Virksomheder' bliver det her erhvervslivet, der er i fokus.

<sup>2</sup> Med politisering sigtes her til, at andre hensyn end de strikte økonomiske inddrages ud fra forestillingen om et bredere samfundsansvar.

**Proces:** De evolutionære processer i erhvervslivet/samfundet - processer der tenderer til at aflaste refleksion i rutiner.

En bevidst forholden-sig til disse dimensioner kan støtte virksomheden i en afklaring af rapporteringens rolle og formål i konteksten.

### *Virksomhedens selvforståelse: Økonomi eller politik*

Som en analytisk ramme for iagttagelserne af virksomhedens selvforståelse i forhold til sin rolle i samfundet kan en sontring mellem politik og økonomi som socialsystemer, med hver sin særlige logik og dynamik, belyse positionerne.

For erhvervslivet har det økonomiske rationale primat, men spørgsmålet er, i hvor høj grad den politiske logik med sine 'kollektivt bindende afgørelser' bliver præmis i beslutningsprocessen, når formen og omfanget for erhvervslivets selvregulering løbende justeres.

En forestilling, der rumsterer som et dilemma i mange virksomheder i dag i deres forhold til etiske problemstillinger, er, at: jo mere 'politisk' man opfatter sig - des mere samfundsansvarlig er man. I en traditionel sociologi tales om sontringen mellem fælles- og særinteressen. Sontringen lyder her indtjening/samfundsansvarlighed. Altså (i en funktionel forståelsesramme): Det går ud over indtjeningen at være samfundsansvarlig. Eller (i en moralfilosofisk forståelsesramme): Det er umoralsk at være samfundsansvarlig med det formål at tjene penge på det.

Vi vil foreslå et nyt blik som peger på en udvikling, hvor sontringen i stedet bliver indtjening/ingen samfundsansvarlighed. Når selvreguleringen lægges ud til virksomheden - når virksomheden altså 'politiseres' - sker der tilsvarende en 'politisering' af erhvervslivets medfødte omverden, markedet. Når markedets tillid delvis flyttes fra lovgivningen over i virksomhedens selvregulering, forudsætter tilliden, at virksomheden påtager sig et tilsvarende større ansvar. Hermed bliver den

---

<sup>1</sup> Offentligheden kan forstås forskelligt, afhængigt af teoriramme; fx som en diskursiv sfære (handlingsteori, Habermas [4] eller som en særlig optik, der problematiserer grænsers selvfølgelighed (socialsystemteori, Baecker

ansvarlighed, der fremskrives med begreber som etik og samfundsansvarlighed, en naturlig forudsætning for indtjening. Hermed opløses også dikotomien mellem sær- og fællesinteresse, som det også fremgår i nyere samfundsteori (Luhmann [6], se også [7]).

### 3. Refleksion som centralt begreb

Vi kan indkredse refleksion [6, 7] som det centrale teoretiske begreb der favner temaerne etik, samfundsansvarlighed mv. Refleksion betegner sociale systemers (in casu: erhvervslivets, virksomhedens) evne til at tematisere sig selv og forstå sig selv som egnet omverden for andre systemer. Refleksion forudsætter en indre model af omverdenen, som socialsystemet kan relatere sine handlinger til. Refleksion er altså produktion af selvforståelse i forhold til omverdenen.

I organisationssystemers komplekse omverdener indebærer refleksion et systems selvrestriktion under hensynet til relevante omverdenssystemers eksistens- og udviklingsmuligheder for at sikre sin eksistens på langt sigt. Gennem refleksion øger systemet sin sensibilitet ved at forstå, at det opererer i netværk af strukturelle koblinger med andre systemer, og således på langt sigt kan skabe problemer for sig selv ved at skabe problemer for andre.

Refleksion er en evolutionært udviklet evne som kan forudse potentielle konflikter mellem socialsystemer, vurdere deres følger og udmønte overvejelserne i systeminterne adfærdskorrekturer - selvpålagt kontingenskontrol.

Refleksion bliver et nøglebegreb til forståelse af de bredere krav til virksomheder om samfundsansvarlighed. Ud fra et grundlæggende økonomisk rationale, men på ændrede præmisser for dette rationale, bliver formålet altså en rapportering der indadtil medvirker til at sikre ansvarligheden (dvs. det faktiske grundlag for tillid) og udadtil genererer tillid på markedet, hhv. i offentligheden og hos interessenter.

---

[5]).



### *FDB som eksempel*

FDB blev i 2001 fusioneret med sine norske og svenske søsterorganisationer i Coop Norden. I modsætning til tidligere tegner der sig nu en klar adskillelse i en foreningsdel og en forretningsdel og dermed andre præmisser for det etiske program og rapporteringens formål. Man kan sige, at FDB bliver en slags 'privat offentlighed' for Coop Norden. Det bliver betydende for rapporteringens formål, om 1) program og rapportering har sit udspring i foreningen ud fra et 'politisk' rationale der som en art privat-politisk forbrugerorganisation stiller normative krav til forretningen, eller om 2) den får den sit udspring i forretningen Coop Nordens økonomiske rationale.

**Figur 1** Forening eller forretning? Betydning for rapporteringens formål.

	Rationale	Karakter	Formål især
<b>Forening</b>	Politik	Politisk manifest	Normative krav til forretningen
<b>Forretning</b>	Økonomi	Forretningsprincipper	At generere tillid for at sikre indtjening

## **4. Evolutionære processer: Refleksion eller rutine**

De tendenser, som etiske programmer i det store samfundsperspektiv kan indskrives i, kan forstås som evolutionære processer, hvor samfundets forskellige konfliktende interesser justerer sig i forhold til hinanden. Disse processer, som de slår ned i erhvervslivet og den enkelte virksomhed, gennemløber tilsvarende en evolution. Man kan se det sådan, at når en forståelse af erhvervslivets rolle i samfundet ændres, som led i de evolutionære processer, så gennemløber processen i erhvervslivet og den enkelte virksomhed nogle successive stadier.

Processen går fra

- en udfordring af den konventionelle forståelse (det kontra-aktive stadie) mod
- en refleksion over forståelsen af erhvervslivets rolle i samfundet (det reflektive stadie) mod

- en bred, forholdsvis ureflekteret accept i praksis af den ny forståelse (god praksis-stadiet) mod
- en ny konvention, der herefter tages for givet som måden at drive virksomhed på

Det er i denne proces, og ud fra presset på de refleksive processer for at aflaste sig i en rutinisering, vi også kan udsondre forskellige formål med den etiske rapportering. Refleksion er nemlig en risikabel affære for et socialsystem, fordi den kan betyde blottelser og ofre på det korte sigt som indsats for eksistensen på det lange sigt, og fordi refleksion reducerer tempoet i beslutningsprocesserne. Processerne vil automatisk søge mod en aflastning i ikke-refleksive rutiner.

Regnskab og rapportering kan altså forstås som en måde at aflaste refleksionen på, hvor kontrol og information efterhånden i stigende grad erstatter det egentlige refleksive ansvar, så man kan tale om, at refleksion overgår til ureflekterede rutiner og regler. Det vil være den 'natur', processerne automatisk vil følge [8].

Figur 2 på næste side viser den evolutionære proces.

**Figur 2** Opdeling af den evolutionære proces, der tegner sig omkring den ny sociale ansvarliggørelse i erhvervslivet, i successive stadier.

Stadie	Beskrivelse	Rapporteringens formål	Rapporteringens form
<b>Det konventionelle stadie</b>	Forståelsen af erhvervslivets rolle tages for givet	Ingen	Ingen
<b>Det kontra-aktive stadie</b>	Forståelsen udfordres; 'skandaler'; legitimitetskriser	Hvis rapportering: Selvforsvar	Signal/konstativ
<b>Det reflektive stadie</b>	Foregangsvirksomheder markerer sig med etiske programmer, social ansvarlighed mv.	Proaktiv; signalere sig som foregangsvirksomhed; støtte refleksion; påvirke normdannelsen	Diskursiv
<b>God praksis-stadiet</b>	En ny forståelse af erhvervslivets rolle udbredes som god praksis	Signalere troværdighed - generere tillid	Ceremoni, model
<b>Det neo-konventionelle stadie</b>	Den ny forståelse af erhvervslivets rolle tages for givet	Institutionel tillid - som det økonomiske regnskab på det konventionelle stadie	Rutine, institution

Det er her, de reflektive processer forandres til rutineret kontrol af kontrol.

”At the extreme, instead of facilitating reflexivity and learning, audit is a form of elaborate organizational self-presentation, rich in the images of risk management and assurance which are demanded by a 'politics of fear'. The central question is whether it is a substantive or merely formal control practice.” [9]

En formaliseret praksis er ikke nødvendigvis negativ. Finder etiske og sociale regnskaber ind i konventionelle rutiner, kan de signalere en institutionel troværdighed, og hermed generere den tillid der i det helt store perspektiv er nødvendig for at sikre samfundets sammenhængskraft.

#### *FDB som eksempel*

Ikke alle virksomheder vil gennemgå det reflektive stadie; mens det omvendt for nogle virksomheder kan være et erklæret mål at fastholde den reflektive kultur. Det vil formentlig være tilfældet for FDB/Coop Norden i lyset af foreningens/virksomhedens historie. Her skal man altså holde sig for øje, at organisatoriske processer automatisk vil stræbe mod en rutinisering. Vil man fastholde en reflektiv kultur hos ledelsen/i organisationen, må man præcisere en reflektiv aktivering af organisation og af omverdenen som en del af formålet med rapporteringen.

## **5. Nogle mønstre**

Formålene med den etiske rapportering er langt fra entydige, selvom vi i en teoretisk ramme kan tæmme vilterheden en smule. Dels vil formålet veksle afhængigt af det punkt i processen, virksomheden er nået - og det er næppe en proces der forløber ens for alle virksomheder. Dels vil det afhænge af virksomhedens situation og historie (den organisatoriske hukommelse). En undersøgelse blandt fem danske virksomheder, som alle rapporterer om socialt ansvar, viser, at begrundelserne kan aflæses som ganske forskellige; fra at ville sikre sig offentlige licitationer (ISS) til at ville fremstå som avant-garde virksomhed (Novo Nordisk) [10].

En lang række forskellige formål vil kunne formuleres, fx at sikre autonomi og undgå strammende lovgivning; sikre tillid hos interessenter - tillid til mindst mulig risiko ved at bruge produkterne for forbrugere, men også tillid hos investorer, medarbejdere mv.;

sikre en intern effektiv gennemførelse af den etiske politik; sikre en intern reflektiv kultur, der medvirker til en læring af og udvikling af de etiske principper; sikre, at virksomhedens etiske principper er i stadig overensstemmelse med samfundets forståelse af erhvervslivets, hhv. virksomhedens rolle og ansvar; være med til at påvirke samfundets forståelse og rolle af erhvervslivets, hhv. virksomhedens rolle og ansvar; lægge beslutningsprocesser i en institutionel ramme som signal om minimering af risici for at generere tillid; at minimere ansvar ved at lægge præmisser for beslutninger om en usikker fremtid og sikre en tilstrækkelig kompleks optik i iagttagelsen af omverdenen.

## 6. Intentionelle kategorier

Nedenfor er forsøgt en skematik ud fra intentionelle kategoriseringer.

**Figur 3** Nogle forståelser af den etiske rapporterings karakter og formål.

Begrundelser	Intern	Extern
<b>Instrumentel</b>	Intern 'markedsføring'; motivation af medarbejdere	'Image' pleje
<b>Refleksiv</b>	Selviagttagelse; reflektiv kultur; aktivere etiske holdninger/begrundelser i beslutningsprocesserne	Aflæse omverdenen
<b>Kommunikativ</b>	Organisatorisk læring; værdiledelse	'Samtale med samfundet'; præge debatten med stakeholders og offentlighed
<b>Funktionel</b>	Rutinisering; effektivitet; reduktion af risici	Sikkerhed i omverden; reduktion af fare
<b>Institutionel</b>	Rationelt selvbillede	Tillid gennem konventionelle signaler

I skemaet kan der lægges to dimensioner ind. *En tidslig* - så begrundelserne indskrives sig i et evolutionært forløb fra instrumentel til institutionel. *En social* - så flere eller

alle begrundelser er i spil samtidig, men i forhold til forskellige sociale grupperinger i og omkring virksomheden.

Det er klart, at formålet betinger rapporteringens karakter som kommunikativt element. Hvor en rapport med et instrumentelt formål formentlig vil vælge lukkede, konstaterende sproghandlinger, vil der med et refleksivt hhv. kommunikativt sigte vælges en mere åben, debatterende form. For den funktionelle formentlig en udformning med vægt på præcision og information. For den institutionelle en konstaterende information; afhængig af den sprogbrug der efterhånden vil blive institutionaliseret for etiske og sociale regnskaber.

Kategorierne i skemaet ovenfor kan betragtes ud fra en social og en tidslig dimension. Tidsligt kan kategorierne ses som tilhørende forskellige stadier i den evolutionære proces mod et nyt virksomhedsparadigme.

Socialt i forhold til forskellige grupperinger i og omkring virksomheden, hvor flere intentioner i praksis vil være i spil samtidig. Fx kan man forestille sig kombinationen af en reflektiv intention i forhold til ledelse og offentlighed, og en funktionel i forhold til visse grupper af medarbejdere og til forbrugeren.

## Litteratur

1. Luhmann N. Risk: A Sociological Theory. Berlin, New York: de Gruyter; 1993.
2. Beck U. Risk Society: Towards a New Modernity. London: Sage; 1992.
3. Luhmann N. Die Wirtschaft der Gesellschaft. 3rd ed. Frankfurt am Main: Suhrkamp; 1999.
4. Habermas J., Borgerlig offentlighed. Lund: Arkiv; 1962/1984.
5. Baecker D., Oszillierende Öffentlichkeit. In: Maresch R., red., Medien und Öffentlichkeit: Klaus Boer Verlag; 1996.
6. Luhmann N., Sociale Systemer. København: Hans Reitzel; 1984/2000.
7. S., Perspektiver og Paradigmer. Roskilde: Forlaget Samfundsøkonomi og Planlægning, Roskilde Universitetscenter; 1996/1997.
8. Luhmann N., Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag; 2000.
9. Power M., From Risk Society to Audit Society. Soziale Systeme 1997(1):3-21.
10. Brandis P., Falbe M., Social Ansvarlighed som Selvreference. Roskilde: Roskilde Universitetscenter; 2001.

## Third Generation Storytelling

Af Ask Agger & Asta Wellejus  
Zentropa Interaction.<sup>1</sup>

“Hver morgen har jeg problemet. Jeg ligger under den varme dyne, stirrer op i loftet og prøver på at finde en god forklaring, som jeg kan sælge mig selv. En række store spørgsmål presser sig på, imens morgentrafikken rumler i det fjerne. Hvem er jeg? hvad skal jeg? hvor er jeg på vej hen? hvem er hende ved siden af mig i sengen? Store spørgsmål som skal besvares tilfredsstillende, før jeg kan drage et lettelsens suk og fremmane vilje nok til at krybe ud af sengen og genindtræde i hverdagen.

I starten prøvede jeg at sende spørgsmålet retur til mig selv, at se ind i mig selv og finde et svar på egen hånd i *Førsteheden*. Men “Jeg er, fordi jeg er!” holdt ikke, det rungede hult og skabte bare mere ensomhed, fortvivlelse og meningsløshed. Jeg havde behov for at fylde mere på bålet for at holde liv i livsviljen - at føle værdi, mening og tilhørsforhold. Det blev tvingende nødvendigt for mig at knytte mig til noget udenfor mig selv, en *Andenhed*, der kunne give mig svaret på de spørgsmål, som vækker mig hver morgen. Jeg havde behov for et spejlbillede, der kunne fremstille mig i en afspejling, hvor mine handlinger, min skæbne, min fødsel og min død fik værdi og gyldighed. Jeg havde behov for noget at identificere mig med, så jeg kunne identificere mig med mig selv.

Jeg havde brug for en fortælling ...”

---

<sup>1</sup> Virksomheden Zentropa Interaction er opstået i et samarbejde mellem konceptudviklerne Asta Wellejus og Ask Agger og filmselskabet Zentropa. Zentropa Interaction arbejder med dynamiske fortællinger, rollespil og simulationer. Virksomheden hjælper gennem kreativ sparring, undervisning og kurser selskaber og organisationer med at designe, optimere og skifte fortællinger. Zentropa Interaction har bl.a. løst opgaver for SimCorp, Siemens, TDC, TetraPak, Huset Mandag Morgen, Alfred Berg Bank, BelgaCom, LO, Lån & Spar Bank og Danmarks Radio. Virksomheden har otte faste medarbejdere og er hjemmehørende i Filmbyen i Avedøre. Se [www.zentropainteraction.dk](http://www.zentropainteraction.dk) for yderlig information. “Third Generation Storytelling” er et beskyttet varemærke.

## 1. Intro

En introduktion til anvendelsen af fortællebegrebet i arbejdet - værdier, ledelse og kommunikation i moderne organisationer og virksomheder. Et forsøg på at skitsere de metoder, teorier, overvejelser og erfaringer, som vi anvender i vores daglige arbejde indenfor området.

Indledningsvist præsenteres vores teoretiske grundpræmis og efterfølgende knyttes en række betragtninger til det mere konkrete arbejde med fortællinger i relation til værdier i virksomheder.<sup>1</sup>

## 2. Fortællinger - fra første til tredje generation

Alle mennesker har behov for at knytte sig til fortællinger for at finde mening og identitet. Vi har brug for at beskrive os selv og vores omverden på en meningsfuld måde gennem en fortælling.<sup>2</sup>

### *Første generation - de store fortællinger*

Vi starter med at knytte os til store autoritære fortællinger, der som en samlet pakke leverer svaret på alle vores spørgsmål og usikkerheder. Den første store fortælling var stammen eller det nære fællesskab i familien. Senere fulgte religionen, ideologierne, nationen, fremskridtet, videnskaben etc. De store fortællinger var umådelige i deres forklaringskraft og kunne besvare tilværelsens mange spørgsmål generation efter generation. Man blev født ind i de store fortællinger, fik dem ind med modermælken og gik gennem hele livet uden at sætte spørgsmålstejn ved deres gyldighed og autoritet.

De store fortællinger var som Biblen i middelalderen - mystisk, ophøjet og evigt utilnærmelig (da den var på latin og derved ulæselig for menigmand).

---

<sup>1</sup> Vi har bestræbt os på at undgå for mange faglige referencer og teoretiske indføringer. Intentionen er, at artiklen kan læses med udbytte uden forudgående indføring. Denne bestræbelse og pladshensynet kan godt få vores pointer og konklusioner til at virke bombastiske og postulerende. Det vil vi gerne undskylde for på forhånd.

<sup>2</sup> Den følgende beskrivelse af de store fortællingers død er inspireret fra den franske post-modernist Lyotard.



I takt med menneskehedens udvikling, teknologiske landvindinger og nye måder at organisere sig på voksede kompleksiteten. Der blev flere og flere spørgsmål, som skulle forklares og skrives ind i fortællingen. Som løgne blev alle de store fortællinger falsificeret, modbevist og mistede deres altfavnende status som absolutte verdensbilleder.

### *Anden generation - fortællingen som vare*

Efter de store fortællingers fald står vi tilbage i en situation, hvor hver enkelt individ igen personligt må etablere et meningsgivende verdensbillede. Denne gang uden nogle nemme autoritære skønmalerier at forfalde til. Mennesket er blevet individualiseret i en sådan grad, at den enkelte har monopol på at definere sig selv og vælge hvilke fortællinger, man vil i knytte sig til. Vi er blevet post-moderne nihilister, der ihærdigt prøver at lave en unik fortælling om os selv.

På graven af de store fortællinger er et nyt hav af små fortællinger kommet frem. Nu er det ikke længere totalitære og alvidende verdensbilleder. I stedet er de små fortællinger nemme, uforpligtende og kortvarige identifikationsobjekter, som individet kan sammensætte på utallige måder i sit løbende arbejde med at definere og benævne sig selv.

De små fortællinger er som Pixi-bøger - korte, let fordøjelige og ofte af middelmådig kvalitet. Det kan godt være, at en enkelt fortælling, dvs. Pixi-bog, er god og meningsfuld, men når den er læst, er spændingen forløst, og man behøver en ny.

Kapitalismen er de små fortællingers tro følgesvend. Det er længe siden, at verdens pengemænd opdagede, at de væsentligste egenskaber ikke længere er de fysiske egenskaber, kvaliteten eller funktionaliteten, men i stedet de fortællinger som kunden knytter til produktet. I dag bruger de mange transnationale selskaber flere penge på markedsføring (eller branding som det nu hedder) end på produktudvikling og forskning. I dag er fortællingen blevet en vare, der omsættes i enorme hastigheder i den moderne forbrugers "brug og smid væk"-mentalitet.

Forbruget af fortællinger er blevet en fortælling i sig selv. Identiteten ved at shoppe overskygger tilknytningen til de enkelte produkter. Fortællingen om at være en livsnyder er blevet vigtigere end selve de oplevelser, man forsøger at nyde.

Nihilismen går hånd i hånd med overforbruget af de små fortællinger. Hver individ har monopol på at definere sig selv og vælge hvilke fortællinger, man vil knytte sig til. Alt er lige gyldigt, og ethvert forsøg på at hævde objektivitet må lide forlis. Når alle fortællinger står på hylderne, er det utrolig svært at vælge som forbruger. Hvor individet under de store fortællinger aldrig havde et valg, må det postmoderne menneske konstant tage stilling til sine valg og fravalg. Komplexiteten af muligheder gør det næste umuligt at fastholde et valg - alternativerne ser altid mere tillokkende ud på afstand. Hvor de store fortællinger kunne bibeholde deres verdensbilleder og autenticitet gennem generationer og århundreder, er de små fortællinger flygtige og kortvarige. De fleste små fortællinger har en holdbarhed på få måneder, hvilket især træder frem i de stadigt flygtigere trends, modestrømninger og diller. De små fortællingers omsættelighed og forgængelig er accelererende og gennemløber en række voldsomme tempoforøgelser i takt med samfundets voksende kompleksitet.

Narcissisme er en anden følgevirkning af anden generations fortællinger. Individets usikkerhed omkring sin egen identitet og egenart afføder et stort behov for anerkendelse og accept. Vi spejler os i hinanden og forsøger at finde identifikation i refleksionen. Vi projekterer vores usikkerhed over på hinanden og er mere optaget af, om vi fremstår meningsfyldte, end om vi rent faktisk oplever mening i vores tilværelse.

### *Tredje generation - den dynamiske historie*

Konstant faldbydes tusinder af fortællinger på markedet og gennem medierne. Konkurrencen om forbrugernes opmærksomhed, energi og identifikation er benhård.

For de, der afsætter fortællinger, er konkurrencen ubarmhjertig. Formuer bruges på branding og reklamekampagner, der kun formår at fastholde kundens opmærksomhed et øjeblik. Konkurrencen om at fremstå unik får alle sælgere af fortællinger til at løbe i flok - de konkurrerer om at stå udenfor konkurrence og ligner derved alle hinanden.

For forbrugere af fortællinger er det efterhånden umuligt at navigere. De små fortællinger kommer med stadig kortere holdbarhed, og kravet om konstant at træffe valg og handle meningsfuldt drukner i apati og tomgang. I kapløbet om at følge med forbruget af de små fortællinger drukner overblik, fordybelse og initiativ i en sump af små kortsigtede valg. Vores besvær med at forvalte og trives med den nyvundne suverænitæt til at definere os selv, får os alt for ofte til at vælge fra frem for at vælge til. Det er lettere at give slip på noget, end det er at fordybe sig og dvæle. Vi ender i en situation, hvor de små fravalg slører vores evne til at løfte blikket mod horisonten og berøver os viljen til at træffe de store og langsigtede valg i tilværelsen.

Der er behov for et alternativ til de små anden generations fortællinger. Hverken for afsenderne (virksomheder, medier, politikere etc.) eller modtagerne er den konstante og nedslidende konkurrence optimal. Alternativet er den tredje generation af fortællinger - de dynamiske.

Dynamiske fortællinger er historier, der giver plads til, at modtageren kan gøre fortællingen til sin egen og tolke den meningsfyldt på sin egen måde. Det gælder om at fortælle gode historier, der med respekt for antikkens dramaturgiske traditioner kan spille op til modtagerens fantasi og drømme. Dynamiske fortællinger stiller spørgsmål frem for svar - det gælder om at hjælpe modtageren med at fortælle sin egen historie. Den tredje generation er meta-fortællinger - fortællinger om at fortælle fortællinger. Den tid er passé, hvor man kunne spise folk af med præfabrikerede fortællinger - i dag vil de selv lege med. Dynamiske fortællinger er som en bog, der hver gang den genlæses byder på nye oplevelser og overraskelser. Det er ikke let at arbejde med dynamiske fortællinger, og der er ingen entydig opskrift på den gode historie. Det er et hårdt slid, der kræver, at man har et ben i både dramaturgien, sociologien, semiotikken og poesien. Som en ledetråd på vejen kan der opstilles otte krav til den dynamiske fortælling.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Det skal bemærkes, at i relation til virksomheder er der også et konstant underlæggende krav om, at fortællingen er funktionel og i harmoni med den forretningsmæssige strategi.

### *Plot*

Fortællingen skal være sammenhængende med en dramatisk udvikling. Forventninger og forløsningsmuligheder skal lækkes sammen i en meningsfuld handling.

### *Overraskelse*

Man skal give folk, hvad de vil have, men på en anden måde end de forventer. Fortællingen skal overraske, tage uventede drejninger og sætte modtagernes fantasi på spil.

### *Interaktivitet*

Modtagerne skal have ejerskab over fortællingen. De skal have indflydelse på deres oplevelse og bidrage som medfortællere.

### *Konsistens*

Fortællingen skal være tro mod sit eget univers og sine logikker. Der skal være sammenhæng mellem handling og konsekvens, og alle begivenheder og forklaringer skal være i overensstemmelse.

### *Konflikter*

Ingen fortælling uden konflikter. Konflikter er motoren i ethvert drama og tegner det fortælle-mæssige rum, som modtagerens fantasi kan udfylde.

### *Paradokser*

De bedste konflikter er uløselige. De er paradokser, der ikke lader sig opløse men vedvarer med at pirre fantasien og undslå sig en endelig og entydig forklaring.

### *Autenticitet*

Fortællingen skal have et fundament. Den skal trække på noget fundamentalt menneskeligt, enten i sin morale og konflikter eller i sine referencer. Man kan ikke lave fortællinger om virkeligheden uden en flig af virkeligheden.

### *Identifikation*

Modtagerne skal altid være hovedperson i deres egen fortælling. De skal kunne orientere sig i et univers af helte og skurke, hvor de gennem deres identifikation motiveres til at indgå i fortællingen.

## **3. Fortællingens anatomi - hvad er en fortælling?**

Et kort blik på fortællingernes natur, samt en begrebsafklaring.<sup>1</sup>

### *Virkeligheder - forenklede udgaver af verden*

Fortællinger opstår i vores iagttagelse af vores omverden. Fortællinger er de

---

<sup>1</sup> Vores tilgang til fortællingen som begreb er overordnet en kombination af Luhmann's systemteori, dramaturgi og semiotik.

forenklede verdensbilleder, vi bruger til at holde styr på og finde mening i alle de begivenheder, relationer og informationer, som bombarderer os. Vi kan kun forstå verden ved at lave fortællinger om den og genfortælle den meningsfyldt. Vi kan kun fastholde og huske, hvis det sker i en fortløbende indre historie med os selv som hovedperson.

### *Koder og filtre - kampen mod kompleksiteten*

Fortællinger fungerer som filtreringsmekanismer, der sorterer ud i den kompleksitet af informationer, som vi forsøger at forholde os til. Ved hjælp af avancerede koder hjælper fortællingerne os med at vælge og fravælge i de informationer og emner, som vi skal forholde os til. Vi kan ikke iagttage alt på samme tid og må derfor altid selektere i, hvad vi ser og ikke ser. Vi kan ikke se, hvad vi ikke ser og yderligere - vi kan ikke se, at vi ikke ser. Derfor gør fortællinger os blinde for de ting, som ikke indgår i de fortællinger, vi bruger som iagttagende optik.

### *Horisonten - behovet for uvished*

Det måske vigtigste kendetegn ved en fortælling er evnen til at love fremtidig autenticitet. Fortællinger er kun meningsfyldte, hvis de rækker ind i fremtiden og kan hjælpe os med at danne forventninger om, hvad der vil ske. Fortællinger uden fremtid er kun historik og bliver hurtigt grå og ligegyldige.

### *Symboler, arketyper og tegn*

Fortællinger arbejder med en indre logik og et indre formsprog. Fortællingens sprog bygges op af symboler, arketypiske aktører, ritualer, tegn og konflikter. For at fortælle historier er det nødvendigt at tillære sig sproget og indgå i de indre spilleregler. Man må gøre sig klart, om fortællingens logik arbejder med tro, sandhed eller mening. Vil man skifte logik indenfor en fortælling, er det nødvendigt at arbejde med overgangsritualer og riter.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> I arbejdet med tegn og overgangsritualer skylder vi tak til semiotiker og filosof, Ole Michael Jensen. Hans glimrende bog "Walls" kan varmt anbefales.

### *Fortællingen som socialt system*

Den tyske systemteoretiker Niklas Luhmann opbygger i sit forfatterskab en overordnet sociologiske teori, der stiller skarpt på sociale systemer, og hvordan de kommunikerer. Enhver fortælling er et socialt system, ligesom ethvert socialt system kan opfattes som en fortælling. Systemteorien beskriver detaljeret, hvordan sociale systemer (fortællinger) kæmper med at skabe mening i deres iagttagelse af en superkompleks omverden. Luhmann's systemteori er et uundværligt omdrejningspunkt for at arbejde med fortællinger fra den tredje generation, hvor fortællingerne er fortløbende processer med flere medforfattere.<sup>1</sup>

### *“Kernefortælling”*

Vi bruger begrebet “kernefortælling” til at beskrive den centrale fortælling, som opstår omkring en virksomhed eller organisation. Kernefortællingen formår at skabe et indre univers og en selvforståelse, der løbende reproducerer sin egen meningsfulde logik. Kernefortællinger er selvreferentielle i deres indre identitetsskabelse. Luhmann benytter betegnelsen autopoiesis om disse selvreferentielle (eller selv-skabende) systemer. Det specielle ved en kernefortælling er, at den over tid tilpasser sig og opbygger en egenlogik og selvforståelse, der gør det umuligt at iagttage og forstå fortællingen uden at gå ind i den. Kernefortællinger kan være utrolig bestandige og resistente overfor forandringer og ydre pres.

Når vi undertiden omtaler tilstedeværelsen af flere fortællinger i en organisation eller virksomhed, er det fordi, at der parallelt med kernefortællingen altid vil optræde en lang række mindre fortællinger. Det er også muligt, at der opstår små organisationer i organisationen med deres egen unikke kernefortællinger.

### *“Storytelling”*

De engelske begreb “storytelling” bruger vi til at beskrive den løbende fortællemæssige proces i en kernefortælling. Storytelling opstår først, når man bevidst

---

<sup>1</sup> Det er umuligt at overvurdere mulighederne i Luhmann's teori, der er det hidtil bedste bud på en Grand Theory indenfor det sociologiske område.

forsøger at påvirke og styre en kernefortælling - storytelling forudsætter, at man gør sig til en aktiv medforfatter.

### *“Third Generation Storytelling”*

Third Generation Storytelling er arbejdet med metafortællinger - fortællinger om fortællinger. Third Generation Storytelling handler om at skabe dynamiske fortællinger, der er funktionelle og levedygtige.

## **4. Virksomheden som fortælling**

Som alle sociale systemer er virksomheden også genstand for fortællinger og er en fortælling i sig selv. Den centrale fortælling i en virksomhed benævner vi kernefortællingen. I det følgende skitseres en række punkter, som enhver virksomhed må respektere i sit arbejde med sin egen fortælling (alias firmakultur, brand, tradition, værdier etc.).

Enhver kernefortælling har sin egenlogik, men det betyder ikke, at den ikke aktivt kan påvirkes og tilpasses af ledelse og medarbejdere. Det er dog en ny værktøjskasse, der skal bruges, når ledelsen skal finde redskaber til at arbejde med fortællinger.

### *Den indre og den ydre fortælling*

Fortællemæssigt har enhver virksomhed et ydre og et indre aspekt.<sup>1</sup> Der er en version, som optræder i arbejdsdagen, firmakulturen og medarbejdernes kommunikation, og en anden version som fremstår overfor kunder, marked og det øvrige samfund.

Kernefortællingen vil altid lægge sig til de indre forhold - det er der, den udvikler sig, lever og genfortælles. Det er noget andet med den ydre fortælling, der undertiden kan afvige fra den indre kernefortælling. Især før i tiden var det normalt, at der var meget lille eller måske ingen sammenhæng mellem medarbejdernes verden og det indtryk af virksomheden, som omverdenen opfattede. Den tid er forbi.

---

<sup>1</sup> Beskrivelsen af den indre og ydre fortælling er yderst forsimplet og kan give anledning til misforståelser. Desværre er der ikke mulighed for i denne artikel at bringe en fyldestgørende beskrivelse af, hvordan kernefortællingen relaterer sig til sin omverden og på paradoksalt vis åbner sig ved at lukke sig.

I dag er alle virksomheder gennemsigtige, og der må være en kontinuerlig sammenhæng mellem de indre og ydre signaler. Kernefortællingen står alene, og både kunder, samarbejdspartnere og medarbejdere deltager i den samme historie. Man kan ikke længere regne med at slippe af sted med at sige et og mene noget andet.

### *Kompleksitet og tillid*

Den moderne virksomheds største udfordring er kampen mod kompleksiteten. Omfanget af informationer, relationer og forandringer er ekstremt, og den teknologiske udvikling øger konstant kompleksitetens accelererende vækst. Både som privatperson, forbruger og medarbejder er det en daglig kamp at nå at begribe og selekttere de syndfloder af kompleksitet, som vælter ind over os. Arbejdet med kompleksitetsreduktion gennemsyrrer alle moderne organisationer og virksomheder under betegnelser som vidensdeling og change management.

Det essentielle redskab i enhver organisation til at behandle kompleksitet er arbejdsdeling. Ved at specialisere sig og lave en hierarkisk og funktionel differentiering af kompetencer og beføjelser kan evnen til at optage og behandle kompleksitet mangedobles. I dag er de fleste virksomheder ekstremt differentierede med højt specialiserede arbejdsopgaver, ansvarsfordelinger og produktionsprocesser.

Effektiv og kompleksitetsreducerende arbejdsdeling forudsætter altid *tillid*. Uden gensidig tillid opstår kaos og forvirring med eksplosiv kompleksitet til følge. Enhver moderne leders væsentligste opgave er at sikre tillid i organisationen.<sup>1</sup>

En virksomheds kernefortælling er et ekstremt effektivt redskab til at bekæmpe kompleksitetsoversvømmelse og opbygge tillid. Historier, eventyr og fortællinger har en unik evne til at skabe mening i kaos. Med en effektiv og velfortalt kernefortælling som pejlemærke er det muligt at navigere igennem kompleksitetens stormvejr. Fortællinger skaber også tillid. Når alting ser ud til at flyde og forandres, er det fortællingerne, der hjælper os med at holde fast og finde vej i mørket.

---

<sup>1</sup> I relation til diskussionen af kompleksitet og tillid ligger det også umiddelbart for at inddrage begrebet risiko. Her er der meget godt at hente hos Luhmann og tyskeren Ulrich Beck.



### *Fleksibilitet*

Kravet til moderne virksomheders forandringsvillighed er enorme. Der skal træffes valg, tilpasses strategier og implementeres nye teknologier i ét væk. På samme måde som den enkelte forbruger handler i vildrede i jagten på at være herre over sin egen identitet, kæmper virksomhederne med et utroligt pres for at fremstå proaktive og handlekraftige. Kombineret med den voksende kompleksitet sætter kravet om styring ledelsen i en position, hvor det er nødvendigt at navigere i mørke. Man må handle på gisninger, tænke kortsigtet og konstant være parat til at lave nye tilpasninger. Behovet for fleksibilitet på alle niveauer gennemsyrrer organisationen.

Effektiv fleksibilitet forudsætter dog stabilitet. Det er ikke muligt at lave om på alting på samme tid. Enhver forandring har behov for faste strukturer som ankerpunkter til at styre sikkert gennem de nye udfordringer. Forsøger en organisation at ændre for meget på samme tid, forsvinder tilliden, og alting kortslutter. En effektiv og velplejet kernefortælling kan virke som det stormens øje, der gør det muligt at holde samling på trods af turbulente omskiftninger.

I takt med at organisationen tilpasser sig, ændres fortællingerne også. Til en fleksibel organisation hører også fleksible fortællinger. Når det gælder fleksibilitet er de dynamiske fortællinger fra den tredje generation effektive til at tilpasse sig udviklingen i organisationen. Fordi fortællingen er åben med plads til forandringer og interaktivitet, kan ændringerne ske i fortællingen, frem for at der skal etableres en helt ny fortælling. Det kræver dog, at forandringerne implementeres og formidles med respekt for og i samspil med virksomhedens kernefortælling. Hvis forandringerne går på tværs af kernefortællingen, vil det betyde systemsammenbrud.

### *Værdier*

Værdier i virksomheder er tæt knyttet til virksomhedens fortællinger. Alle fortællinger arbejder med værdier, og fortællinger om organisationer er ingen undtagelse. Man kan tænke på værdierne som moralen eller temaet i organisationens fortælling. Der er to måder at sammenkoble diskussionen om værdibaseret ledelse og storytelling.

Den første tilgang er at se storytelling som en metode til at formidle værdier. Kun ved at forankre værdierne i en fortælling kan de effektivt og meningsfyldt kommunikeres til medarbejdere, kunder og omverden. Optimalt skal værdier være centrale meningsbærende symboler i en virksomheds kernefortælling. Man kan ikke formidle og beskrive værdier indenfor en økonomisk eller videnskabelig logik. Kun gennem fortællingens sprog og virkemidler kan værdier formidles og implementeres. Derfor vil det altid være en Urias-opgave at lave et værdi-/etisk regnskab for en virksomhed, da værdier/etik og regnskab er inkommensurable størrelser med forskellige logikker. Fortællingen er nødvendig til at beskrive, hvordan værdierne skal bruges, tolkes og forandres - uden fortællinger og handlinger er de bare tomme floskler.

Den anden vinkel er at se virksomhedernes voksende interesse for værdier som et forsøg på at arbejde med storytelling. Opblomstringen af værdi-baseret ledelse som management-trend er et udslag af en generel søgen efter redskaber til at arbejde med storytelling. I mangel af andre værktøjer og begreber er værdier blevet den tilgang, man vælger, når man vil påvirke virksomhedens fortællinger. Værdibaseret ledelse vil dog aldrig være andet end et indledende skridt på vejen, for storytelling i en virksomhed er andet og mere end kun værdier. Alt for ofte bliver værdierne en undskyldning og sovepude for ledelsen, der tror, at de har hånd om virksomhedskulturen og udviklingen, fordi de har skrevet 10 smukke men tomme ord på en website.

Begge de to ovenstående betragtninger leder frem til en profeti om, at værdibaseret ledelse i fremtiden bliver optaget i en større bestræbelse blandt virksomheder på at bruge storytelling som et aktivt ledelsesværktøj. Værdibaseret ledelse vil ikke forsvinde, men bliver i større grad suppleret og understøttet af andre redskaber og begreber.

## 5. Tre måder at arbejde med fortællinger

Der er tre overordnede tilgange til arbejdet med fortællinger i virksomheder og organisationer. I de fleste tilfælde vil arbejdet gennemløbe alle tre tilgange fra analyse over design til formidling.

### *Analyseværktøj*

At finde og analysere de fortællinger, som optræder og reproduceres i virksomhedens hverdag. De historier, anekdoter og rygter som medarbejdere, konkurrenter og kunder fortæller og viderebringer. Et nærmest arkæologisk detektivarbejde, hvor virksomhedens kernefortælling indkredses og defineres. Alt arbejde med fortællinger i virksomheder må altid starte på baggrund af de allerede eksisterende traditioner, kulturer og fordomme.

### *Design fortællinger*

At udvikle, forfine og forfatte fortællinger. Fortællinger er levende systemer, der kan forandres, optimeres og forædles gennem nænsom pleje. Forædlingen starter med en designfase, hvor de eksisterende fortællinger i organisationen sammenskrives og konkretiseres. Processen er parallel til manuskriptarbejdet på en film, hvor den gode historie skal trækkes frem, struktureres og sættes på papir.

### *Formidle fortællinger*

At viderebringe, iscenesætte og formidle fortællingerne. Når designet er på plads, starter det hårde arbejde. De eksisterende fortællinger i organisationen skal maseres og lokkes i den rigtige retning. Alle dramatiske ændringer kan kun gennemføres gennem ritualiserede overgange - overgangsritualer - hvor der dannes bro mellem den gamle og den nye fortælling. Implementeringen af fortællinger kræver nye tilgange, initiativer og redskaber, der lægger an til helt nye alliancer mellem erhvervsliv, kunst, kultur og politik.

### *Storytelling som en demokratisk proces*

Kun ved at inddrage alle aktører aktivt kan man arbejde med fortællinger. Det er umuligt at tvinge en fortælling ned over hovedet på folk, præcis som det er umuligt at

tvinge folk til at elske en bog eller nyde en film. Kun i dialog og samspil kan storytelling lykkes. Ofte fristes ledelsen til at holde medarbejderne ude af designfasen, hvor fortællingen udvikles. Det er en skam. Der er behov for alle bidrag i processen, og jo tidligere et bredt ejerskab kan etableres jo bedre. Ofte vil der også være markante forskelle i ledelsens og medarbejdernes opfattelser. Disse forskelle bliver nødt til at komme frem, før storytelling kan forløbe optimalt.

## 6. Konklusion

Interessen for værdier i virksomheder er et vigtigt skridt i en bred udvikling frem mod fremtidens organisations- og ledelsesformer. Det er de første glimt af en morgendag, hvor evnen til at fortælle historier bliver det altafgørende konkurrenceparameter. Det er en spændende og fascinerende fremtid, der både rummer nye muligheder og dybe faldgrupper.

Vi må glæde os til en kapitalisme, der tvinges til at sminke sine grimme grimasser. Vi kan se frem til en tid, hvor gamle begreber som etik, æstetik, moral, ære og ærlighed får ny aktualitet og opmærksomhed.

På samme tid må vi frygte reklamebudgetternes manipulation og mediestormenes apati. Fortællinger betyder også, at der opstår nye græsgange for folkeforførere, demagoger og propagandister. Storytelling kan bruges til både godt og ondt, og der er ikke langt fra dialog og kommunikation til hjernevask og indoktrinering.

Men ligegyldigt om man er utopist eller sortseer, så bliver det med garanti en god historie ...

## Afsluttende diskussion - Værdibegrebet

Af Anita Mac  
Roskilde Universitetscenter  
Institut for Samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi

Workshoppen har tematiseret en række konkrete og principielle problemstillinger angående virksomhedernes værdiarbejde. Flere bidragsydere - både oplægsholdere og i diskussionerne - kredsede om værdibegrebet: dets indhold, formål og praktiske rækkevidde. Afslutningsvis vil vi derfor særligt lægge vægt på diskussionen herom.

### Værdibegrebet

Vi kan ikke på baggrund af disse bidrag konkludere noget om, hvad værdier *er*. Vi kan ikke formulere en konklusion som en præcis rettesnor for det videre arbejde med værdier. Vi kan ikke formulere en målestok for, hvad der er værdier og hvad der ikke er værdier. Men vi kan sige noget om, hvordan værdibegrebet fortolkes og håndteres i teori og i praksis.

Anita Mac lægger vægt på en sociologisk fortolkning af værdibegrebet, så værdier forstås som *begrundelser for handlinger*. Heri ligger implicit en ide om, at handlinger definatorisk er baseret på værdier. Man kan ikke forestille sig en værdifri-handling. Men det kan godt være at værdierne fungerer på et tavst grundlag, og at værdier fungerer som implicitte normer og mål, som man ikke har en bevidst viden om. Dette værdibegreb er grundlæggende deskriptivt og analytisk orienteret, fordi det sigter på at udrede, hvilke værdier der anvendes som begrundelser for handlinger. Tendensen til at *formulere* værdier har at gøre med et behov for at klargøre nogle principper for, hvilke værdier man ønsker handlinger skal være baseret på.

I Ascom Danmark har man formuleret værdier, som ønskes at være konkrete, bevidste principper for handlinger. Det er værdierne: Respekt, vilje, begejstring, kundeorienteret nærhed og mangfoldighed. Værdierne er formuleret lokalt, det vil sige at de tænkes at gælde for netop denne organisation og dens medlemmer. Værdierne er dannet gennem dialog, kompromis og forhandling mellem ledelse og medarbejdere.

Værdierne har karakter af "leveregler", det vil sige som en slags *sociale og kulturelle normer* for, hvordan man omgås hinandens faglige arbejde og sociale behov.

Jacob Dahl Rendtorff fremskriver en mere filosofisk bestemmelse af værdibegrebet, idet han eksplicit formulerer et kontinuum af opfattelser af værdibegrebet; mellem det partikulære og det universelle, mellem det subjektive og det objektive. Analysen af virksomhedens værdier tager afsæt i formuleringen af den økonomiske virksomheds oprindelige, økonomisk prægede værdier. Det diskuteres, om de etiske værdier egentlig er et brud eller et vedhæng til de oprindelige værdier? Jacob Dahl Rendtorff argumenterer for, at de etiske værdier bør ses som en måde at etablere *en balance* mellem individ og organisation og mellem virksomhed, samfund og det politiske fællesskab.

I konventionsteorien, som Søren Jagd præsenterer, arbejder man med et nuanceret og konkret analyseapparat til at definere forskellige værdier. Således gives der eksempler på 6 "værdiverdenen" som fungerer ved hjælp af en egenlogik, som foreskriver forskellige principper, retfærdiggørelsesformer og evalueringspunkter for, hvordan en bestemt værdi (eller verden) fungerer som handlingsgrundlag mellem sociale aktører. Værdibegrebet er empirisk fremskrevet, det vi sige baseret på observationer af værdier, der så at sige virker i det sociale handlingsfelt. Værdierne i denne teori er beskrivelser af tavse, kulturelt indlejrede værdier.

I Spar Nord Bank har man historiske erfaringer med at indkredse værdibegrebet, idet virksomheden som den første herhjemme fremlagde sit etiske regnskab i 1990. Winnie Flensborg/Spar Nord Bank formulerer et behov for at virksomheder i dag *begrunder sin eksistensberettigelse* gennem formuleringer af vision og mission. Det er vigtigt at der er en konsistens mellem de indre og de ydre forhold, og værdierne er en vigtig rettesnor til at etablere denne sammenhæng.

FDB har også en lang tradition med at arbejde med værdier, fordi virksomheden - ligesom Spar Nord Bank - udspringer af andelsbevægelsen, med det dobbelte formål at forbedre brugernes økonomiske og sociale velfærd. Birgit Schwarz Poulsen og Andreas

Bering/FDB gør rede for, at aktionærer, medarbejdere og andre interessenter har et ønske om at virksomhedens *værdiskabelse ses i et bredere perspektiv*, end det der gives med det økonomiske regnskab. Praktisk er der behov for en række tekniske måle- og evalueringspunkter som imidlertid kun er mulige at fastlægge, når formålet med værdiarbejdet og kommunikationen heraf er fastlagt.

Susanne Holmström ser tendensen til at bruge værdier, dels som udtryk for virksomhedernes selvregulering, dels som udtryk for et svar på omverdenens opmærksomhed på samfundsskabte - herunder virksomheders - risici. Susanne Holmström viser en oversigt over *evolutionære processer*, gennem hvilke virksomhedens handlinger tages for givet, betvivles, reflekteres, forandres og til slut bliver til nye standarder, der på ny tages for givet. Værdibegrebet er sociologisk båret og anvendes deskriptivt og analytisk.

Endelig trækker Ask Agger og Asta Wellejus værdibegrebet frem som kernefortællingens grundingrediens. Fortællinger ses som en måde at skabe identitet og holdepunkter i en hyperkomplex verden. Tendensen til at formulere og kommunikere værdier, forventes fremover udviklet til en mere aktiv og bevidst anvendelse af storytellingens principper. Måderne at identificere, berette og udvikle fortællingerne på diskuteres og det anbefales, at der anvendes kommunikative principper fra fortællingens og sprogets verden, mens logikken for formidlingen i den økonomiske og videnskabelige verden, ikke kan anvendes i storytelling.

## **Diskussion af værdibegrebet**

Der synes at være en fælles opfattelse af, at værdierne, der formuleres i virksomheder, bør være synlige i både indre og ydre relationer, og at værdierne bør anvendes som et måle- og evalueringsredskab af virksomhedens beslutninger og aktiviteter. Synligheden er meget væsentlig, fordi værdierne mister deres relevans og troværdighed, hvis de ikke afspejles i virksomhedens identitet og image. Det kan betvivles, i hvilken grad det er muligt, når man tager de "tavse" værdiers virkemåde i betragtning. Det er hvad enten det er de virksomhedsspecifikke vaner, rutiner og

autoritetsrelationer der hænger ved, eller det er de bredere, samfundskulturelle værdier der gør deres virkning. Men den eksplicitte formulering af værdier er en måde at bevidstgøre og målrette de værdier, som man ønsker sat i spil.

Værdiarbejdet synes at demonstrere bestræbelser på at formulere de kvalitative sider af virksomheden, det vil sige virksomhedens formål og eksistensberettigelse.

Formuleringer af økonomiske mål ses ikke som tilstrækkeligt; formuleringer af det etiske grundlag for økonomiske mål, samt i nogen udstrækning også det bagvedliggende formål med at opnå økonomisk overskud, forekommer ønskeligt og nødvendigt.

Forholdet mellem økonomiske og andre målsætninger er ikke lige til at overkomme, fordi man formulerer social-etiske værdier. Indtjeningskravet er evident. Men vi kan forstå formuleringerne af virksomhedens kvalitative mål som udtryk for at indtjeningskravet i sig selv ikke er tilstrækkeligt at honorere. Det er ikke lige meget hvorledes indtjeningskravet opnås. Brydningen mellem kvalitative og kvantitative (økonomiske) mål kan på den ene side ses som en diskussion af balancen mellem af økonomiske værdier overfor sociale værdier. På den anden side kan diskussionen ses som en forandring i, *hvilke* kvalitative værdier der er ønskelige at basere det økonomiske liv på. Det er forandringer, som tager form mellem ledelse, medarbejdere og stakeholders.

Der ses et dobbeltformål med værdierne i virksomheder. Dels er det en måde at opbygge tillid og troværdighed til virksomhedens aktiviteter blandt interessenter, og dels er det en måde at foretage en selvbeskrivelse og hermed hele tiden at udvikle virksomhedens identitet på.



## Program

9.00 - 9.30	Velkomst og præsentation
9.30 - 10.00	Centrale problemstillinger i værdiarbejdet v/ Anita Mac
10.00 - 11.15	Virksomheden som fortælling - Third Generation Storytelling v/ Zentropa Interaction Ask Agger
11.15 - 12.30	FDB: Den etiske rapporterings metode og formål
12.30 - 13.30	Frokost
13.30 - 14.00	Hvad er værdier? v/ Jacob Rendtorff
14.00 - 15.00	Spar Nord: Værdier i en salgskultur
15.00 - 15.30	Kaffepause
15.30 - 16.30	Ascom Danmark: Ledelsesfunktioner i den værdibaserede organisation
16.30 - 17.00	En verden af værdier v/ Søren Jagd
17.00 - 17.45	Opsamling og det videre forløb

## Deltagerliste

<i><b>Titel</b></i>	<i><b>Navn</b></i>	<i><b>Firma</b></i>
Personalekonsulent	Bente Jæger	Ascom Danmark
Teknisk direktør	Claus Lindballe	Ascom Danmark
Personaleleder	Winnie Flensborg	Spar Nord Bank A/S
Personalekonsulent	Lasse Jensen	Spar Nord Bank A/S
Praktikant	Jette Uhrenholt	Spar Nord Bank A/S
Projektleder	Birgit Schwarz	FDB
Miljøchef	Mogens Werge	FDB
Projektmedarbejder	Andreas Bering	FDB
Inspirator	Michael Mogensen	Netværk Storkøbenhavn
Inspirator	Claus U. Østergaard	Nordjysk Netværk
Konsulent	Ask Agger	Zentropa Interaction
Konsulent	Thomas Ringholm	Zentropa Interaction
Kandidatstipendiat	Anne Kirstine Roepstorff	Handelshøjskolen i København
Ph.D. stud.	Jeanet Hardis	Handelshøjskolen i København
Professor	Peter Pruzan	Handelshøjskolen i København
Adjunkt	Søren Voksted	Handelshøjskolen i Slagelse
Studerende	Lisbeth Bille	Roskilde Universitetscenter
Studerende	Camilla Hansen	Roskilde Universitetscenter
Projektleder	Anita Mac	Roskilde Universitetscenter
Adjunkt	Jacob Rendtorff	Roskilde Universitetscenter
Ph.D. stud.	Susanne Holmstrøm	Roskilde Universitetscenter
Lektor	Søren Jagd	Roskilde Universitetscenter
Forskningsassistent	Vinni Pietras-Jensen	Roskilde Universitetscenter

